

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Sabrina Fonseca Nerbass

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:
Colégio Sigma**

Florianópolis
2016

Sabrina Fonseca Nerbass

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:
Colégio Sigma**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina

Enfoque: Aplicado

Área de concentração: Administração Geral

Orientadora: Profª. Dra. Marilda Todescat

Florianópolis
2016

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Nerbass, Sabrina Fonseca

Diagnóstico Organizacional: Colégio Sigma / Sabrina Fonseca
Nerbass; orientadora, Marilda Todescat – Florianópolis, SC, 2016.
108 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Colégio 3. Diagnóstico Organizacional. 4.
Modelo de Excelência em Gestão. I. Todescat, Marilda. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Sabrina Fonseca Nerbass

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: Colégio Sigma

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Marilda Todescat, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Márcia Barros de Sales, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho àqueles que são a base da minha vida – meu pai, minha mãe e meu irmão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida e por todas as felicidades que me proporciona. Agradeço imensamente aos meus pais, Mauro e Dulcema, por serem tão maravilhosos, por cada oportunidade e incentivo dado; ao meu irmão Ricardo e cunhada Ana, meus conselheiros e que sempre me apóiam; ao meu sobrinho Gabriel por todas as nossas brincadeiras! Não posso deixar de mencionar a minha gatinha Cindy que mudou de cidade comigo e foi a minha maior companheira!

Agradeço muito ao meu namorado Mario, que compartilhou muitos momentos comigo, escutou meus desabafos, me tranquilizou em momentos difíceis e sempre me deu força para continuar. Agradeço também aos meus amigos de Lages, principalmente a xará Sabrina que, várias vezes, me atendeu tarde da noite para me dar um conselho; e às amigas da graduação, que estiveram comigo em todos os trabalhos, desesperos e alegrias, do início ao final da faculdade!

Meus sinceros agradecimentos a todos os professores que, durante esses quatro anos e meio, compartilharam seus conhecimentos e experiências, contribuindo muito com meu crescimento acadêmico. Em especial, agradeço à Professora Marilda que me orientou neste trabalho, sempre em busca dos melhores resultados!

Por fim, meu eterno agradecimento à “tia” Neide e toda a equipe do Colégio Sigma. Agradeço, principalmente, à direção e coordenações por confiarem em mim e “abrirem as portas” do Colégio para ser meu objeto de estudo; como sempre, fui muito bem recebida!

Muito obrigada!

“A meta não é apenas concentrar-se em algumas coisas de cada vez, mas concentrar-se nas coisas certas.”

(Prahalad e Hamel, 2005)

RESUMO

O diagnóstico organizacional procura responder qual é a real situação da organização tendo em vista determinados aspectos. Dessa maneira, este diagnóstico, realizado no Colégio Sigma, teve como base o Modelo de Excelência em Gestão ao serem analisados os seguintes critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados. As informações foram coletadas através de entrevistas e questionários aplicados com a direção, coordenação administrativa, coordenação pedagógica, professores, auxiliares de sala e clientes (pais dos alunos). Com os resultados da análise observaram-se divergências de opinião no que diz respeito ao estilo de gerência e distribuição de hierarquia; execução de planejamento; conhecimento da missão, visão e valores; escala de remuneração; e acompanhamento dos indicadores de gestão. Portanto, foram elaboradas propostas de ações a fim de conduzir a organização à excelência em gestão, dentre elas: promover maior participação dos funcionários e conhecimento da identidade organizacional; formalizar o planejamento estratégico; realizar acompanhamento dos funcionários; reestruturar a comunicação; e acompanhar os indicadores de desempenho da organização.

Palavras-chaves: Colégio. Diagnóstico Organizacional. Modelo de Excelência em Gestão.

ABSTRACT

The organizational diagnosis has the objective of answering what's the real situation of an organization considering some aspects. That way, this diagnosis, performed at the Sigma High School, was based on the Management Excellence Model and had been analyzed through the following criteria: leadership; strategies and plans; customers; society; information and knowledge; people; processes; and results. The information was collected through interviews and questionnaires applied with the direction, administrative coordination, pedagogical coordination, teachers, auxiliars and customers (student's parents). In the analysis results have been observed differences of opinion with respect to the management style and hierarchy distribution; execution of planning; knowledge of the mission, vision and values; scale of remuneration; and monitoring of management indicators. So were prepared proposals for actions in order to lead the Organization to the excellence in management, including: promoting greater participation of employees and knowledge of organizational identity; formalize strategic planning; perform monitoring of employees; restructure communication; and monitor the organization's performance indicators.

Keywords: School. Organizational Diagnosis. Management Excellence Model.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A esta seção cabe apresentar a ficha técnica do presente trabalho.

• Introdução

A educação é um tema bastante discutido atualmente, pois além de ser um fator importante para o desenvolvimento das nações, contribui para a ascensão social e o aumento da qualidade de vida da população.

Assim sendo, o presente trabalho se deu através de um diagnóstico organizacional realizado no Colégio Sigma, localizado na cidade de Lages/SC, o qual trabalha com o método Montessori de educação. Fundado no ano de 1973, dispõe desde a Educação Infantil até o 9º ano do Ensino Fundamental, com 382 alunos e 65 funcionários.

Diante da sua história, cada vez mais o colégio vem ganhando respeito e visibilidade na comunidade. Assim sendo, a diretora declara que o método e a qualidade de ensino são os principais pontos fortes do colégio, já que busca uma formação profissional rigorosa, através de professores qualificados e materiais diferenciados.

Portanto, este trabalho responde a seguinte pergunta de pesquisa: “Qual é a situação atual do Colégio Sigma tendo em vista os critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)?”. Sendo que o objetivo diz respeito à: “Realizar um Diagnóstico Organizacional no Colégio Sigma a fim de compreender sua situação atual a partir dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)”; e será atendido através do levantamento de dados a respeito do ambiente interno do colégio; da percepção dos diferentes atores do Colégio; da comparação da visão da equipe gestora com a equipe administrativa, pedagógica e clientes; e por fim serão sugeridas melhorias com base nos resultados obtidos.

• Fundamentação teórica

De acordo com Maximiano (2007), praticamente tudo o que a sociedade humana precisa e utiliza é fornecido por organizações. Ademais, Mariotti (1999) aponta que as empresas estão cada vez mais se orientando e expandindo para a prestação de serviços, onde o conhecimento e o capital humano geram maior valor para a organização.

No que diz respeito às organizações de ensino, Veiga (2010) cita que a escola dispõe, basicamente, de duas estruturas: as administrativas e as pedagógicas. As administrativas são

responsáveis pela gestão de recursos humanos, físicos e financeiros; e as pedagógicas referem-se aos setores necessários para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Assim sendo, Lück (2003, p. 63) aponta que “o centro de atenção máxima da escola deve ser o aluno”, visto que a escola existe em função dele e para ele. Portanto, neste ambiente é de fundamental importância o papel do gestor escolar, sendo de sua responsabilidade liderar e promover o bom relacionamento entre professores, funcionários e estudantes, administrar o programa pedagógico, além de atuar junto à sociedade em busca do crescente apoio e reconhecimento (ROSENAU, 2002).

Nesse sentido observa-se a importância da realização de um diagnóstico organizacional, no qual se procura responder “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo” (OLIVEIRA, 2009, p. 63).

Portanto, para realizar tal diagnóstico, o presente será baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), o qual é um “instrumento essencial voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações no Brasil” (FNQ, 2013, p. 10).

- **Procedimentos metodológicos**

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de caráter descritivo e aplicado. No que respeito à abordagem, este estudo se dará por técnicas qualitativas de coleta de dados, através da realização de entrevistas e questionários. Ademais, a amostra será selecionada por tipicidade e acessibilidade, a qual contempla a direção, coordenações administrativa e pedagógica, professores, auxiliares de sala e clientes (pais dos alunos). Visto isso, a análise se dará com base nos oito critérios do MEG, os quais não foram utilizados em sua íntegra, mas sim, adaptados às características da organização pesquisada.

- **Diagnóstico Organizacional**

Os critérios analisados são elencados pelo Modelo de Excelência da Gestão, os quais são: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados.

Tendo em vista estes critérios, diversos quesitos foram avaliados: cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; levantamento de interesses e exercício da liderança; análise do desempenho da organização; formulação e implementação das estratégias; relacionamento com clientes; responsabilidade socioambiental; desenvolvimento social; informações e conhecimento da organização; sistemas de trabalho; capacitação e desenvolvimento; qualidade de vida; processos da cadeia de valor; resultados relativos a clientes e mercados, pessoas, processos, sociais e ambientais.

Após realizada a análise, alguns pontos apresentaram divergências na opinião dos grupos, entre eles: estilo de gerência e distribuição de hierarquia; execução de planejamento; conhecimento da missão, visão e valores; escala de remuneração; acompanhamento dos indicadores de gestão.

• Propostas de ações

Foram realizadas algumas sugestões a fim de buscar à excelência organizacional, ao considerar os fatores avaliados pelo Modelo de Excelência em Gestão, são elas: promover maior abertura para a participação dos funcionários, principalmente da coordenação pedagógica; as lideranças devem demonstrar maior reconhecimento pelo trabalho de sua equipe; formalização de um planejamento estratégico para estipular metas e criar estratégias sobre as ações e decisões; promover maior visibilidade e conhecimento da identidade organizacional – missão, visão e valores; acompanhamento contínuo dos funcionários através de avaliações e repasse de feedback; ajustar o processo de admissão de novos funcionários; criação de manuais de normas e procedimentos; reestruturação da comunicação interna e externa; e acompanhamento dos indicadores de desempenho da organização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema	14
1.2 Objetivos da pesquisa	17
<i>1.2.1 Objetivo Geral</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
1.3 Justificativa do estudo	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Organizações de serviços	21
2.2 Organizações de Ensino.....	24
2.3 Diagnóstico Organizacional.....	27
<i>2.3.1 Modelo de Excelência em Gestão – MEG.....</i>	<i>31</i>
<i>2.3.1.1 Fundamentos da Excelência</i>	<i>32</i>
<i>2.3.1.2 Critérios de Excelência</i>	<i>36</i>
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 Caracterização da pesquisa	39
3.2 População e amostra	40
3.3 Coleta e análise de dados.....	41
3.4 Categorias de análise	43
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	46
4.1 Descrição e análise dos dados.....	46
<i>4.1.1 Liderança.....</i>	<i>46</i>
<i>4.1.2 Estratégias e Planos.....</i>	<i>48</i>
<i>4.1.3 Clientes</i>	<i>50</i>
<i>4.1.4 Sociedade.....</i>	<i>51</i>
<i>4.1.5 Informações e Conhecimento.....</i>	<i>52</i>
<i>4.1.6 Pessoas</i>	<i>54</i>
<i>4.1.7 Processos</i>	<i>57</i>
<i>4.1.8 Resultados.....</i>	<i>60</i>
4.2 Triangulação	63
<i>4.2.1 Liderança.....</i>	<i>63</i>
<i>4.2.2 Estratégias e planos</i>	<i>64</i>
<i>4.2.3 Clientes</i>	<i>65</i>
<i>4.2.4 Sociedade.....</i>	<i>66</i>

4.2.5	<i>Informações e conhecimento</i>	67
4.2.6	<i>Pessoas</i>	68
4.2.7	<i>Processos</i>	70
4.2.8	<i>Resultados</i>	71
4.2.9	<i>Pontos fortes e fracos</i>	72
5	PROPOSTAS DE AÇÕES	74
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICES	81
	Apêndice A – Roteiro da entrevista com a Diretora do Colégio	81
	Apêndice B – Roteiro da entrevista com o Grupo 1	82
	Apêndice C – Questionário Grupo 2	86
	Apêndice D – Questionário Grupo 3	88
	Caso de Ensino: Diagnóstico Organizacional em um Colégio	89
1	Contexto organizacional	89
2	Critérios de análise e visão dos sujeitos	92
2.1	<i>Liderança</i>	92
2.2	<i>Estratégias e planos</i>	93
2.3	<i>Clientes</i>	94
2.4	<i>Sociedade</i>	94
2.5	<i>Informações e conhecimento</i>	95
2.6	<i>Pessoas</i>	96
2.7	<i>Processos</i>	97
2.8	<i>Resultados</i>	98
3	Identificação dos problemas e propostas de ações	99
4	Notas de ensino	99

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada uma breve contextualização do tema e caracterização da organização estudada. A partir disso será definido o problema de pesquisa, bem como os objetivos – geral e específicos – que vão nortear o trabalho, e a justificativa do estudo.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

A educação é um tema bastante discutido no mundo atual, pois além de ser um fator importante para o desenvolvimento das nações, contribui para a ascensão social e o aumento da qualidade de vida da população, sendo, portanto, considerada um direito de todos.

Nesse sentido, diversos órgãos trabalham pela busca do desenvolvimento econômico, dentre os quais, o Ministério da Fazenda destaca a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. O órgão, fundado em 1961, rege políticas institucionais econômico-financeiras e atua no nível internacional e intergovernamental, reunindo 34 países industrializados e emergentes. Os países participantes contribuem com a troca de informações e políticas, a fim de potencializar o desenvolvimento e o crescimento econômico dos membros (BRASIL, 2015c).

O Ministério da Fazenda explica que “embora não seja membro da OCDE, o Brasil, como *key partner* (parceiro-chave), pode participar de Comitês da Organização e de inúmeras áreas de trabalho” (BRASIL, 2015c). Assim sendo, o Brasil atua de forma seletiva na participação de pesquisas a fim de coletar informações de diversas áreas para auxiliar as políticas do país, inclusive as políticas educacionais.

Ressalta-se, então, o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes – Pisa (*Programme for International Student Assessment*), desenvolvido pela OCDE. Este estudo trata de um sistema de avaliação aplicado a estudantes que revela indicadores que contribuam para a discussão da educação nos países. Através de parâmetros de qualidade e equidade, os resultados dos estudos servem para embasar implementações de políticas públicas no país (BRASIL, 2015b).

No Brasil, o Teste de Pisa é coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, o qual é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que realiza pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro. Portanto, no que diz respeito ao Pisa, as avaliações são realizadas com

alunos de 15 anos de idade, num período de cada três anos e abrangem três áreas do conhecimento – Leitura, Matemática e Ciências. O estudo coleta também, por meio de questionário aplicado aos alunos, professores e escolas, informações sobre indicadores contextuais, aos quais relacionam o desempenho dos alunos a variáveis demográficas, socioeconômicas e educacionais. Sendo que, no teste aplicado no ano de 2015, a amostra brasileira foi de aproximadamente 965 escolas e 33 mil alunos (BRASIL, 2015b).

Segundo publicações da OCDE, o Brasil, país enquadrado na categoria de subdesenvolvido e emergente, se encontra entre os últimos colocados nos rankings mundiais referentes à educação. Em relação ao último estudo, com um total de 76 países avaliados, e com Cingapura liderando o ranking, o Brasil ficou somente na 60^a colocação. Porém, o relatório apontou melhorias do Brasil quando comparado a anos anteriores e considera o país como possuidor de um grande potencial de crescimento econômico caso consiga promover maior qualidade de ensino nos próximos anos. Neste sentido, os fatores mencionados como problemas da educação brasileira foram a baixa qualidade do ensino ofertado no país e o nível de abandono das crianças, por motivos de trabalho ou mesmo por não estarem satisfeitas com o serviço que a escola oferece (BRASIL, 2015c).

Nota-se, portanto, a importância de ter um ambiente adequado, que estimule os alunos com as atividades educacionais conduzidas por professores qualificados para que se tenham condições plenas de adquirir conhecimento e contribuam com o desenvolvimento humano e econômico do país. Para isso, é fundamental se ter um sistema de ensino de qualidade, no qual o governo aplique recursos nesse setor e proporcione boas condições de estudo. Porém, no Brasil, muitas escolas públicas de educação infantil, ensino fundamental e médio são carentes de estrutura e de professores qualificados, criando uma grande defasagem quando comparadas com as escolas privadas (MORAES; BELLUZZO, 2014).

Para se analisar essa diferença, o INEP realizou, no ano de 2014, uma pesquisa com as escolas do Brasil, a fim de coletar dados sobre os índices de aprovação, reprovação e abandono dos alunos nas escolas públicas e privadas. Os índices do Brasil e do estado de Santa Catarina (SC) podem ser observados na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Índices de rendimento público x privado – Brasil e Santa Catarina

	Total Aprovação no Ensino Fundamental		Total Aprovação Ensino Médio		Total Reprovação no Ensino Fundamental		Total Reprovação no Ensino Médio		Total Abandono no Ensino Fundamental		Total Abandono Ensino Médio	
	Brasil	SC	Brasil	SC	Brasil	SC	Brasil	SC	Brasil	SC	Brasil	SC
Total	89,2	93,2	80,3	79,7	8,6	6,3	12,1	13,8	2,2	0,5	7,6	6,5
Pública	87,8	92,5	78,3	77,5	9,6	6,9	13,1	15,1	2,6	0,6	8,6	7,4
Privada	96,6	98,1	94,1	94,8	3,2	1,8	5,5	4,8	0,2	0,1	0,4	0,4

Fonte: Inep (2014)

Percebe-se uma grande diferença de valores entre as escolas públicas e privadas, o que evidencia a distanciamento da qualidade de ensino e dos resultados desses dois sistemas. Quando comparados os números do estado de Santa Catarina com o total geral do Brasil, percebe-se baixa variação entre os valores, o que mantém o estado dentro da média do país.

A partir deste contexto, o presente trabalho se dará através de um diagnóstico organizacional que será realizado no Colégio Sigma, localizado na cidade de Lages/SC. De acordo com a diretora e fundadora, o Colégio Sigma trabalha com o método Montessori de educação, o qual é fundamentado no seguinte tripé: ambiente cientificamente preparado, materiais de simulação e professores qualificados; e tem como princípio desenvolver e exercitar a autonomia nas crianças através de materiais disponíveis no ambiente. Para isso, o ambiente é organizado com os materiais de estimulação, sendo que a criança tem liberdade para transitar no espaço e escolher com o que ela deseja trabalhar.

No que diz respeito a sua história, a diretora conta que o colégio foi fundado no ano de 1973 como “Escolinha da Mônica” e somente 16 anos depois, em 1989 é que passou a se chamar “Colégio Sigma”. Este nome foi escolhido com base na letra “Sigma” (Σ) do alfabeto grego, a qual significa “somatório”, ou seja, transpor para a filosofia todos os aspectos que contribuem para a formação de um ser humano integral.

Segundo a direção, há 43 anos, a escola era bem menor, contava com poucas séries, e atualmente dispõe desde a Educação Infantil, até o 9º ano do Ensino Fundamental, com 382 alunos matriculados, sendo que a maioria deles encontra-se na educação infantil. Um diferencial do método é a utilização de classes agrupadas. Por exemplo, 2º e 3º ano do ensino fundamental dividem uma única sala, porém têm materiais e professores diferentes. Este princípio tem objetivo de fazer com que a criança mais nova seja estimulada pelo mais velho;

e que os alunos do ano superior tenham a responsabilidade de serem bons exemplos para os mais novos.

Dentro das salas de aula da Educação Infantil, as crianças são livres para escolher o material que querem usar, sendo que ao final de cada atividade, o próprio aluno deve guardar o que utilizou no seu devido lugar exercitando assim a “metodologia do trabalho”, que preza por ensinar as crianças a manter o ambiente organizado. Assim sendo, determinadas atividades são desenvolvidas todos os dias, o que leva as crianças a estabelecerem uma rotina na escola. Outro fator bastante presente é a estimulação das relações pessoais entre todos os colegas e o conceito de trabalho coletivo. A atenção com o meio-ambiente também é estimulada dentro da própria sala de aula, que conta com vasos de plantas e flores, fazendo com que a criança preocupe-se em regá-lo e cuidar da terra.

Por detrás das atividades educacionais, a diretora tem o auxílio de um sistema de coordenação e administração, sendo que o quadro de funcionários conta com 65 profissionais, distribuídos em coordenação administrativo/financeira, coordenação pedagógica, professores, auxiliares de sala, almoxarifado, limpeza, cantina e manutenção. O setor administrativo e financeiro conta com quatro pessoas, sendo que uma delas tem graduação em Administração, e outra tem MBA em Administração Empresarial. Para auxiliar estas áreas, o colégio já contou com três serviços de consultoria, sendo que a última foi realizada pelo Sebrae no ano de 2016.

A partir disso, foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual é a situação atual do Colégio Sigma tendo em vista os critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)?**

1.2 Objetivos da pesquisa

Nesta seção será apresentado o objetivo geral do trabalho, o qual busca responder o problema de pesquisa, bem como os objetivos específicos que serão seguidos para alcançar os resultados esperados.

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar um Diagnóstico Organizacional no Colégio Sigma a fim de compreender sua situação atual a partir dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar dados a respeito do ambiente interno do colégio;
- b) Verificar a percepção dos diferentes atores do Colégio Sigma em relação aos critérios do Modelo de Excelência em Gestão;
- c) Comparar a visão da equipe gestora com a equipe administrativa, pedagógica e clientes;
- d) Sugerir melhorias com base nos resultados obtidos.

1.3 Justificativa do estudo

Segundo Castro (2006), um trabalho deve contemplar três critérios: deve ser original, importante e viável. A originalidade se dá por conta dos resultados que o estudo trará, a fim de contribuir para o melhor desempenho do Colégio; a importância diz respeito ao tema escolhido para o estudo, que visa analisar determinados pontos da organização; e por fim, a viabilidade compreende aos prazos, recursos e disponibilidade de informações que o pesquisador dispõe para realizar seu trabalho.

Portanto, visto a justificativa dos fatores elencados por Castro, observa-se que este estudo terá sua importância vinculada às sugestões trazidas ao final, através da análise e triangulação dos dados. Porém, outra questão que revela a importância do trabalho, diz respeito ao desenvolvimento da educação no país como um todo. Para isso, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) realiza o cálculo do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) a fim de avaliar o Desenvolvimento dos municípios do Brasil. Este índice é uma medida composta de indicadores de três dimensões do desenvolvimento humano e varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano local.

De acordo com informações apresentadas pelo PNUD, as três dimensões analisadas são: longevidade, educação e renda, levando em consideração “a oportunidade de viver uma vida longa e saudável, de ter acesso ao conhecimento e ter um padrão de vida que garanta as necessidades básicas, representadas pela saúde, educação e renda”. O IDHM Educação é medido através da “composição de indicadores de escolaridade da população adulta e do fluxo escolar da população jovem”.

A seguir, na tabela 2, pode-se verificar o desempenho da cidade de Lages, no IDHM do ano de 2010, bem como comparar seu resultado com a cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, e com o município líder no ranking.

Tabela 2 – Ranking IDHM dos municípios

Ranking IDHM 2010	Município	IDHM 2010	IDHM Renda 2010	IDHM Longevidade 2010	IDHM Educação 2010
1 °	São Caetano do Sul (SP)	0,862	0,891	0,887	0,811
3 °	Florianópolis (SC)	0,847	0,870	0,873	0,800
227 °	Lages (SC)	0,770	0,755	0,867	0,697

Fonte: PNUD (2010)

A tabela aponta a cidade de Lages em uma colocação distante do topo, sendo justamente o valor do IDHM de Educação que tem maior variação em relação à primeira colocada, dentre os três indicadores analisados. Ademais, um dado que chama atenção é que a cidade de Florianópolis, capital do estado, aparece na segunda colocação com valores bastante relevantes.

No que diz respeito à cidade de Lages, segundo o estudo realizado pelo INEP no ano de 2014, a cidade contava com um total de 91 escolas, sendo 77 delas públicas (54 no âmbito municipal e 23 no estadual), e somente 14 escolas privadas. O resultado do estudo aponta os índices de rendimento dos alunos, tanto na rede pública como privada, e além dos índices obtidos pelo próprio Colégio Sigma, vide tabela 3.

Tabela 3 – Índices de rendimento público x privado – Lages e Sigma

	Total Aprovação no Ensino Fundamental	Total Aprovação Ensino Médio	Total Reprovação no Ensino Fundamental	Total Reprovação no Ensino Médio	Total Abandono no Ensino Fundamental	Total Abandono Ensino Médio
Total Lages	89	75	9,8	17,9	1,2	7,1
Pública Lages	87,6	71,3	11,1	20,3	1,3	8,4
Privada Lages	98,2	95,3	1,8	4,6	0	0,1
Colégio Sigma	98,1	-	1,4	-	0,5	-

Fonte: Inep (2014)

Percebe-se claramente a grande diferença de aprovações, reprovações e abandonos entre os dois tipos de rede. Porém, o Colégio Sigma tem seus valores próximos com a média do sistema privado, do qual faz parte. Os números obtidos trazem boas conclusões, visto o baixo número de abandono e reprovação, bem como o alto índice de aprovação dos alunos. Desta forma, vale compreender como acontece a gestão da organização para elencar os pontos

fortes e fracos e, se possível, utilizar as informações aqui coletadas como referência em outras instituições.

Já em relação ao quesito originalidade do tema, este se deve à amplitude que a pesquisa proporciona, visto todos os aspectos que ela busca analisar, com base nas opiniões de funcionários e clientes. Os resultados serão capazes de identificar problemas e suas possíveis causas, e apresentá-los para a direção do colégio, que poderá trabalhar de modo mais objetivo a fim de alcançar os resultados que espera para ser mais bem reconhecido no mercado. Além disso, a organização nunca realizou um diagnóstico verificando os fatores que serão tratados neste estudo, apesar de já ter contato com consultorias do Sebrae.

Outro fator que torna um estudo original diz respeito a pesquisa prévia de artigos e demais estudos do assunto em questão. Porém, ao pesquisar teses e dissertações que abrangem o tema “Diagnóstico Organizacional” no banco de dados do Scielo, Capes e Repositório Institucional da UFSC foi encontrado poucos trabalhos, sendo, ainda, a maioria em língua estrangeira, porém nenhum baseado na ferramenta que será utilizada no presente estudo (Modelo de Excelência em Gestão). Portanto, ao verificar uma lacuna neste modelo de estudo, o mesmo caracteriza-se como original.

Em termos de viabilidade, a pesquisa se mostra possível de ser executada, pois não despendeu grande quantidade de recursos financeiros, sendo que seu prazo de execução foi de aproximadamente oito meses. Cabe ressaltar que a escolha do Colégio Sigma como material de estudo ocorreu devido ao fato de a autora do trabalho ter estudado no local por aproximadamente dez anos e ter contato direto com a direção/proprietária.

Porém, um fator que poderia dificultar algumas etapas do estudo está no fato de o colégio ser em outra cidade, entretanto, sempre que necessário, foram realizadas visitas e reuniões. Contudo, vale ressaltar que a diretora do colégio mostrou-se bastante acessível e interessada pelo estudo, permitindo também que demais funcionários administrativos e coordenadores repassassem as informações necessárias, tanto pessoalmente, quanto por telefone ou e-mail, para que a pesquisa ocorresse da melhor maneira possível.

Por fim, este trabalho teve um aporte teórico e prático embasado na disciplina de Diagnóstico Organizacional (CAD7301), a qual pertence ao currículo do curso de Administração, na grade curricular da quinta fase. Além disso, demais disciplinas trouxeram contribuições através de métodos estudados durante o período da graduação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica, a qual servirá de base para o estudo prático. Segundo Trivinõs (2006), a importância da revisão de literatura se dá ao familiarizar-se com o assunto do estudo e seu contexto.

2.1 Organizações de serviços

O autor Maximiano (2007) diz em seu livro que praticamente tudo o que a sociedade humana precisa e utiliza é fornecido por organizações, desde serviços de saúde, alimentação, educação, diversão, entre outros. Portanto, a finalidade das organizações é fornecer produtos e/ou serviços por meio de um sistema de recursos, sendo orientadas para cumprir determinados objetivos e que, normalmente, visam lucro.

Dessa maneira, Lacombe e Heilborn (2008, p. 13) afirmam que “organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns” e surge a partir do momento que um membro do grupo ocupa a posição de liderança, com objetivo de julgar ou compor as diferenças entre os demais membros. Os autores complementam que tal sistema

contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 20).

Quanto ao seu posicionamento, as organizações existem há milhares de anos e são elas que executam a maioria das atividades da sociedade, visto que “as pessoas nascem em hospitais, são educadas em escolas e trabalham em uma organização; e tiram grande parte de sua satisfação material, social e cultural de organizações”. Tais fatores mostram a importância das organizações complexas na sociedade moderna (ETZIONI, 1978 apud LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 13).

No que diz respeito ao ambiente interno, a maioria das organizações conta com pelo menos cinco setores que coordenam seus processos – produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. Segundo Maximiano (2007, p.5), “processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços”, transformando assim, os seus recursos em resultados.

Tendo em vista esses setores, o objetivo da produção/operações é transformar os insumos a fim de fornecer seu produto/serviço para o cliente final. No caso de produto, a matéria-prima que é transformada; e de serviços, são os clientes os próprios “processados e transformados”. Já a área de marketing tem função de estabelecer e manter contato direto entre a organização e seus clientes. A função de pesquisa e desenvolvimento (P&D) visa transformar as informações coletadas pelo marketing, em produtos e serviços, além de buscar por novas tecnologias que otimizem os processos da organização e reduzam seus custos. Porém, para que os recursos da organização sejam utilizados de maneira eficaz, existe o setor financeiro, o qual controla a movimentação do caixa da mesma. Por fim, a área de recursos humanos coordena a parte de gestão de pessoas, desde o processo de recrutamento e seleção, treinamento, até o desligamento do funcionário (MAXIMIANO, 2007).

No quesito de tamanho, Cavalcanti, Farah, e Mello (1981) categorizam as organizações como pequenas, médias e grandes. As pequenas organizações são aquelas com menos de 50 empregados; as médias apresentam entre 50 e 500 funcionários; e as grandes possuem mais de 500 pessoas. Os autores acrescentam que as pequenas e médias empresas

apresentam muitas vantagens em relação às grandes empresas concorrentes, pois, além do fato de estarem em contato mais próximo e permanente com seus diversos públicos (clientes, funcionários, fornecedores), podem manter melhor relacionamento a nível individual com esses elementos, o que é praticamente difícil de suceder com as grandes companhias (CAVALCANTI; FARAH; MELLO, 1981, p. 17-18).

Segundo Mezomo (1994), a natureza da organização pode ser pública ou privada, porém, ambas são criadas a partir do desejo da sociedade de atender determinada necessidade. Salienta-se ainda, a importância de compreender a posição do setor onde a organização se encontra, além de analisar a evolução do mercado e determinar a capacidade mercadológica da área ou de um ramo de atividade (BERTI, 2001).

Visto isso, Maximiano (2007, p. 63) conclui que “como o ambiente das organizações é dinâmico, apresentando continuamente novas situações, é essencial adquirir novas competências para sobreviver.” Assim sendo, Mariotti (1999) aponta que as organizações estão cada vez mais se orientando e expandindo para a prestação de serviços, onde o conhecimento e o capital humano geram maior valor para a organização.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 3 e 18) complementam que “os setores de serviços são líderes em todas as nações industrializadas” e estão sendo cada vez mais impulsionados por conta do crescente avanço tecnológico. Desse modo, define-se serviço

como “uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 4).

Na visão de Kotler (2003, p. 25 e 27), as organizações precisam compreender que o cliente é quem comanda os serviços, ou seja, ele é o chefe. O autor aponta que, “se os indivíduos na organização não estiverem pensando nos clientes, simplesmente não estarão pensando em nada”. Visto isso, a organização deve trabalhar continuamente para satisfazer as necessidades dos consumidores, com base nos seus costumes e hábitos, para que consiga retê-los por mais tempo, tendo em mente a Regra de Ouro do Marketing: “Trate seus clientes como você gostaria que eles o tratassem.”

Portanto, no momento em que o consumidor busca determinado serviço, ele leva em consideração um conjunto de critérios que contribuem para sua decisão, são eles: disponibilidade, conveniência, confiança, personalização, preço, qualidade, reputação, segurança e rapidez. Após a escolha do local de serviço e a utilização do mesmo, é avaliada a sua qualidade ao “comparar a percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”, porém mensurar essa qualidade nem sempre é fácil, visto que depende de vários fatores intangíveis e psicológicos. Pode-se dizer então que “cada contato com um cliente é referido como o momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 116).

“Acabou o tempo em que as organizações podiam produzir sem saber o que o cliente queria. Hoje elas devem ser responsivas às necessidades e expectativas de um mercado, que deve ser cada dia mais sentido e monitorado” (MEZOMO, 1994, p. 53). Isso se explica devido ao fato de o cliente estar cada vez mais crítico e exigente, em busca de produtos e serviços de melhor qualidade, sempre avaliando o custo-benefício daquilo que pretende adquirir.

Visto isso, “a qualidade dos serviços é uma das fontes mais promissoras de diferenciação e distinção”, de acordo com Kotler (2003, p. 207), e tal fato faz com que a empresa se torne conhecida por prestar bons, e principalmente, maus serviços. Portanto, “prestar bons serviços é a essência do negócio orientado para os clientes”. Complementa-se a isso a ideia de que “a satisfação dos clientes é um objetivo prioritário para todas as organizações. Sem clientes satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas” (MAXIMIANO, 2007, p. 82).

Por outro lado, Mezomo (1994, p. 80) aborda em seu livro que “a boa relação da empresa com seus clientes é fundamental, mas ela não existirá se a própria empresa não se relacionar bem com os funcionários, que são os clientes dela!” Por isso é importante que os funcionários sejam bem tratados e reconhecidos para que estejam satisfeitos com seu serviço e repassem este sentimento para os clientes externos, e mantenham um bom relacionamento com os mesmos. Tal ação é capaz de resultar vantagem competitiva, visto que o cliente busca o serviço somente no momento de seu interesse, o que dificulta a organização em combinar sua capacidade de serviço com a demanda do mercado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Tendo compreendido a importância das organizações, quais seus objetivos e com quem ela se relaciona, é preciso estar atento e atualizado a todos os acontecimentos de fatos, tanto no ambiente interno quanto externo, visto que ocorrem “mudanças cada vez maiores num tempo cada vez menor” (MARIOTTI, 1999, p. 23).

Uma categoria das organizações prestadoras de serviços são as organizações de ensino, conhecidas como escolas e colégios. Portanto, o tópico seguinte abordará sua caracterização e objetivos no que diz respeito ao funcionamento das escolas.

2.2 Organizações de Ensino

Segundo Triviños (2006), a maioria dos estudos no campo da educação é de natureza descritiva e o objetivo é conhecer o funcionamento das escolas, os métodos de ensino, seus traços característicos, o mercado, entre outros. Pode-se dizer, portanto, que os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino são organismos vivos e dinâmicos, os quais são caracterizados como organizações, pois fazem parte de uma rede de relações entre vários elementos e que nelas atuam e interferem direta ou indiretamente (ROSENAU, 2002).

De acordo com Tardif e Lessard (2009, p. 55), “desde que a docência moderna existe, ela se realiza numa escola, ou seja, num lugar organizado, espacial e socialmente separado dos outros espaços da vida social e cotidiana.” Tendo isso em vista, Sousa e Cardoso (2008, p. 18) citam a concepção de escola como “um lugar social de controle e vigilância, de relações hierarquizadas de mando e obediência, de valorização de determinados saberes em detrimento de outros.”

Para explicar tal posicionamento, Tardif e Lessard (2009, p. 56) dizem que a escola “é o produto de uma evolução histórica bastante longa, que iniciou aproximadamente no século XVI com as ‘escolinhas de caridade’ e os primeiros colégios”, sendo considerada como uma “organização básica relativamente estável”. Sua consolidação e difusão ocorreram somente no final do século XVIII, e os séculos seguintes garantiram sua “expansão pelo viés da estatização, da obrigatoriedade escolar e da democratização do ensino”, incluindo a presença de “uma administração e uma burocracia cada vez mais pesadas e onipresentes”.

Atualmente, no âmbito mundial, as escolas e seus processos estão cada vez mais codificados e burocratizados, com uma grande quantidade de regras administrativas além de estar constituída num “ambiente cuja contingência pesa enormemente sobre as condições de trabalho dos professores”, sendo que demais instâncias ou poderes externos também controlam e interferem no trabalho docente (TARDIF; LESSARD, 2009, p. 55).

Além disso, Souza e Cardoso (2008, p. 127) alegam que a escola “não é a única instituição de nossa sociedade que tem como função educar para a cidadania”, visto que outras instituições como, “os sistemas de comunicação e informação, a família e a igreja” também contribuem para o processo educacional. Porém, mesmo assim, o poder dessas organizações faz com que se posicionem a frente das demais.

Em contrapartida, por mais que as escolas façam parte de um sistema integrado, dentro de um contexto cultural externo, em cada uma delas existe “uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores e as crenças que os membros da instituição partilham ou deixam de partilhar” (SOUZA; CARDOSO, 2008, p. 44).

Assim, conceber a escola como um espaço sociocultural é reconhecer os múltiplos sentidos presentes no cotidiano escolar, frutos das interações que ocorrem entre os diferentes atores, cada um deles com interesses, experiências e maneiras diversas de olhar o mundo; isso torna possível compreender cada escola como uma instituição singular, que constrói uma identidade própria, o que possibilita o reconhecimento desta como um espaço cultural (SOUZA; CARDOSO, 2008, p. 44).

Dessa forma, para Veiga (2010), a escola dispõe, basicamente, de duas estruturas: as administrativas e as pedagógicas. As administrativas são responsáveis pela gestão de recursos humanos, físicos e financeiros; e as pedagógicas referem-se aos setores necessários para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Rosenau (2002) complementa que a ação administrativa está associada à democratização do processo pedagógico, entendido como participação de todos nas decisões e

na sua efetivação. Portanto, para que ocorra a gestão democrática nas escolas, é necessário um trabalho coletivo e suas consequências trarão resultados para que a escola se insira num processo pedagógico eficiente orientado para a qualidade e eficácia da educação desejada por todos. Já o saber pedagógico, o qual materializa a organização escolar, “é o saber que o professor constrói no cotidiano de seu trabalho e que fundamenta sua ação docente, ou seja, é o saber que possibilita ao professor interagir com seus alunos, na sala de aula, no contexto da escola onde atua” (PIMENTA, 2009, p. 43).

Vale ressaltar a importância da presença da família ao se desenvolver o projeto político-pedagógico a fim de sustentar as relações familiares, bem como proporcionar a ela um ambiente para que possa participar da gestão democrática da escola ao questionar e sugerir ações (VEIGA, 2010).

Conclui-se, portanto, que a finalidade do projeto político-pedagógico é buscar uma direção para a escola no que diz respeito a ações educativas a fim de cumprir seus propósitos. Realizado através de um conjunto de planos de ensino e atividades diversas, deve observar o compromisso sociopolítico da população, sendo que sua execução deve ocorrer em dois níveis: “organização de toda a escola e como organização de sala de aula” para que contemple sua totalidade (VEIGA, 2010, p. 15).

No que diz respeito a sua finalidade, Mezomo (1994, p. 174) defende que mesmo a escola sendo uma organização prestadora de serviços, ela possui um ‘produto’. Há quem verifique tal produto como os alunos formados em relação à produtividade, ou as pesquisas realizadas e teses defendidas. Porém, o autor identifica o conhecimento como o verdadeiro ‘produto’ da escola, “não aquele que é ‘transmitido’ pelo professor apenas, mas, sobretudo aquele que é constantemente criado e renovado pelo próprio aluno no decorrer de sua vida”.

Assim sendo, Lück (2003, p. 63) aponta que “o centro de atenção máxima da escola deve ser o aluno”, visto que a escola existe em função dele e para ele. Dessa maneira, a finalidade da escola é:

a criação de condições e de situações favoráveis ao bem-estar emocional do educando, e o seu desenvolvimento em todos os sentidos: cognitivo, psicomotor e afetivo, a fim de que o mesmo adquira habilidades, conhecimentos e atitudes que lhe permita fazer face às necessidades vitais e existenciais (LÜCK, 2003, p. 63).

Portanto, neste ambiente é de fundamental importância o papel do gestor escolar, sendo de sua responsabilidade liderar e promover o bom relacionamento entre professores, funcionários e estudantes, administrar o programa pedagógico, além de atuar junto à

sociedade em busca do crescente apoio e reconhecimento. Dessa maneira, cabe ao gestor atender as demandas individuais e coletivas a fim de melhorar a qualidade da escola (ROSENAU, 2002).

A qualidade de qualquer organização é medida pelos seus resultados. No caso da escola os resultados esperados são, entre outros, os seguintes: conhecimento adquirido adequado; preparo efetivo do formando para o trabalho; capacitação do formado para a vivência da cidadania: pensamento crítico, habilidade para resolver problemas e capacidade para tomar decisões; consciência, por parte do formando, da dimensão ética e social do conhecimento e da profissão; consciência da obsolescência do conhecimento e da necessidade de aprendizagem continuada; adequada relação entre o número de matriculados e formados (não desistência de alunos); e adequação do formando às necessidades do mercado de trabalho (MEZOMO, 1994, p. 177).

Entretanto, Pimenta (2009) aponta que, mesmo com a crescente criação de redes de ensino, a educação escolar apresenta problemas em seus resultados, pois muitas delas não contribuem com uma formação de qualidade. Por esse motivo destaca-se a importância de investir na formação de professores, os quais possuem um papel exclusivo na construção da cidadania, a fim de que sejam minimizadas as falhas e desigualdades neste setor.

No que diz respeito ao contexto brasileiro, pode-se citar a falta de recursos, bem como a formação e desvalorização do professor, como os problemas mais críticos da educação no país (GADOTTI, 2000). Dessa forma, é um desafio do setor proporcionar ambientes com aprendizado de qualidade atendendo as reais necessidades e aspirações, onde todos tenham acesso (PIMENTA, 2009).

Tendo em vista a riqueza deste modelo de organização, bem como seus problemas e desafios, observa-se uma gama de variáveis a serem analisadas. Nesse sentido, cabe realizar um diagnóstico organizacional no qual será estudado o ambiente interno à mesma. Tal assunto, suas vantagens e modos de execução, serão abordados no tópico a seguir.

2.3 Diagnóstico Organizacional

Avaliar o desempenho da organização e saber se ela está alcançando seus objetivos através da correta administração, é uma preocupação dos empresários. É importante identificar quais os resultados que estão sendo satisfatórios e quais precisam de medidas de correção (BERTI, 2001). Dessa forma, “o diagnóstico ambiental e organizacional talvez seja a parte mais importante do processo administrativo” (MORAES, 2004, p. 79).

Portanto, o diagnóstico corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico, no qual se procura responder “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo”, para que, depois disso, seja elaborado um plano de estratégias visando o melhor desempenho da mesma. Para tanto, o autor destaca que o processo deve ser “integrado, contínuo e acumulativo” (OLIVEIRA, 2009, p. 63 e 64).

Além disso, uma organização não deve desenvolver um processo de formulação estratégica e educação continuada sem antes realizar um diagnóstico que analise toda sua cultura, por meio de métodos e técnicas adequadas, e permitir seu autoconhecimento. Em resumo, realizar um diagnóstico organizacional em profundidade faz com que a organização se torne consciente de si própria (MARIOTTI, 1999).

Conforme citam Lacombe e Heilborn (2008, p. 168), realizar um diagnóstico organizacional é examinar a situação de uma organização e determinar seus pontos fortes e fracos em relação à sua organização e sua capacidade gerencial, observando vários critérios relacionados a fatores internos e externos. Os autores utilizam a seguinte comparação: “o médico faz o diagnóstico do paciente examinando seu organismo e o consultor ou analista de empresas faz o diagnóstico examinando a organização”, sendo que esse analista pode ser tanto um profissional interno, quanto um consultor externo.

Nesse sentido, as vantagens do diagnóstico são:

possibilita identificar os problemas mais importantes e determinar uma ordem de prioridades para solucioná-los; fixa os obstáculos a superar e os considera para estabelecer as etapas sucessivas de implantação das medidas e controle dos resultados; desenvolve uma ação paralela entre a alta administração e a base operacional da empresa; analisa todas as causas que estão afastando a empresa do seu objetivo correto (CAVALCANTI; FARAH; MELLO, 1981 p. 29).

De acordo com Pina et al. (1974), um diagnóstico é constituído por cinco etapas: preparação, levantamento, análise, quadro geral da organização e relatório final. Dentro dessas fases, o autor elenca a análise dos dados, como a etapa mais importante do processo, visto que o analista deve possuir conhecimento e habilidade para compreender os resultados. O autor ainda chama a atenção para o momento de escolher o entrevistado, ao passo que a entrevista deve ser realizada com a pessoa mais capacitada a responder as questões propostas, sendo respeitada a hierarquia existente na organização.

Desse modo, para o bom andamento do diagnóstico é preciso que o analista tenha contato direto com as pessoas-chaves da organização, e identifique os principais tomadores de decisão, além de “conquistar a confiança dessas pessoas, para através delas obter informações sobre as atividades desenvolvidas nos respectivos departamentos onde atuam” (BERTI, 2001, p. 34).

A entrevista é um instrumento amplamente utilizado, visto que permite ao entrevistado exprimir oralmente suas ideias de modo informal, apresente críticas ou sugestões para melhor desempenho da organização, sendo que o analista pode ter uma melhor visão das diretrizes da organização (CAVALCANTI; FARAH; MELLO, 1981).

Em contrapartida, para Berti (2000), um dos instrumentos mais fáceis e comuns para se levantar dados relevantes é através da elaboração de questionários pelo consultor e respondido por todos os funcionários da empresa, sendo que no cruzamento das respostas podem-se encontrar possíveis problemas. Outros fatores importantes na utilização do questionário é a sua agilidade na coleta de dados, bem como o custo baixo de aplicação, além de proporcionar respostas mais detalhadas e que podem ser quantificadas (CAVALCANTI; FARAH; MELLO, 1981).

De acordo com Berti (2001), normalmente os problemas encontrados nas organizações são de natureza estratégica ou de recursos. Os problemas estratégicos são causados pela inadequação na utilização ou na escolha dos recursos disponíveis pela organização. Já os problemas de recursos dizem respeito à insuficiência qualitativa e/ou quantitativa dos recursos – financeiros, humanos, organizacionais e técnicos – disponíveis para a execução de suas operações. Porém, em ambos os tipos de problema, a sua identificação e solução seguem os mesmos passos:

“análise da situação atual da empresa; identificação do problema imediato; identificação dos problemas básicos; estabelecimento de uma relação sintoma/causa/efeito, para os problemas detectados; escolha das alternativas de ação mais viáveis; elaboração de um plano de ação” (BERTI, 2001, p. 45).

Mariotti (1999, p. 85) elenca os três principais problemas encontrados nas organizações ao se realizar um diagnóstico organizacional: “restrições à criatividade, junto com as dificuldades de comunicação interpessoal, bem como o medo no ambiente das empresas”. Se tratando de pequenas e médias organizações, Cavalcanti, Farah e Mello (1981, p.19-20) citam:

progressiva falta de mão-de-obra especializada; excessiva centralização administrativa; falta de capacidade gerencial, na administração e organização

dos vários setores de suas atividades; estrutura organizacional inadequada, não constituindo uma administração capaz de garantir melhor aproveitamento dos recursos da empresa e das oportunidades do mercado; a maioria das funções administrativas são concentradas na pessoa do dirigente máximo, existindo um insignificante grau de delegação e de descentralização administrativa.

Dessa maneira, no momento de realizar o diagnóstico, “as principais áreas não-financeiras que devem ser prioritariamente analisadas são: satisfação do cliente; satisfação dos funcionários no trabalho; estrutura organizacional da empresa; contribuição regional (sócio-econômica)” (CAVALCANTI; FARAH; MELLO, 1981, p. 67).

Portanto, Moraes (2004) traz em seu livro que, para se fazer um diagnóstico eficaz, é necessário mapear todo o ambiente para que sejam colhidas todas as informações relevantes sobre as variáveis que atuam sobre o negócio. Então, somente após a análise das limitações e forças, é que a organização se torna capaz de formular estratégias para se manter competitiva no mercado.

Ao final do diagnóstico deverá ser feito um relatório, no qual Berti (2001, p. 133) alega que “as recomendações deverão ser fundamentadas nas conclusões e oferecer uma solução a algum problema.” Assim sendo, Cavalcanti, Farah, e Mello (1981, p. 101), complementam que tal relatório “é o veículo de informações que gerará a tomada de decisões para mudança da empresa e esta mudança é o verdadeiro resultado do trabalho.”

Depois de ter o relatório do diagnóstico em mãos, é fundamental que a empresa trabalhe com o princípio da educação organizacional continuada, já que ela visa a “reestruturação da cultura da empresa que acabou de passar por um diagnóstico em profundidade e que, a partir dele, precisa aprender o suficiente para se transformar”, além de que “o aprendizado passa a ser definido como a transformação do conhecimento e do comportamento por meio da experiência.” (MARIOTTI, 1999, p. 85, 106).

No que diz respeito aos modelos existentes para se realizar um diagnóstico, Craft e Trost (2004, p. 1) citam em seu texto o modelo descritivo e o modelo normativo. O modelo descritivo é o método mais utilizado, o qual visa identificar ‘o que é’ e o ‘o que poderia ser’, sendo o cliente que determina a mudança e o consultor o auxilia. Os principais modelos e seus respectivos autores são:

- *Four Frames Model* – Lee Bolman e Terrence Deal;
- *Socio-technical Systems Model*) – Arthur M. Freedman;
- *Star Model* – Jay R. Galbraith;

- *7-S Model* – Consultora Mckinsey;
- *Congruence Model* – David A. Nadler e Michael L. Tushman;
- *Emergent Pragmatic Model* – Hornstein e Tichy.

Já nos modelos normativos, o consultor faz as recomendações de mudança antes mesmo de se fazer um diagnóstico, através de ‘uma melhor maneira de gerir’ (CRAFT; TROST, 2004, p. 1). Os principais modelos normativos são:

- *Blake and Mouton’s Grid*;
- *Escala Likert*.

Entretanto, o presente estudo trabalhará com o modelo brasileiro chamado Modelo de Excelência em Gestão (MEG), visto que traz um maior aporte para os fatores que serão analisados internamente ao colégio.

2.3.1 Modelo de Excelência em Gestão – MEG

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), criada no ano de 1991 por um grupo de pessoas do setor público e privado, desenvolveu um método para que as organizações brasileiras “promovam a melhoria da sua gestão e desenvolvam-se de forma ética e sustentável, gerando valor à sociedade, em ambientes cada vez mais voláteis e exigentes” (FNQ, 2013, p. 5).

A missão da FNQ (2013, p. 10) é “gerar valor às organizações e outras partes interessadas, por meio do apoio à busca permanente da excelência da gestão”. Para isso, a Fundação criou o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), o qual é um “instrumento essencial voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações no Brasil”.

Para a FNQ (2013, p. 9), “a excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende”.

Dentro deste Modelo, foram elencados 13 Fundamentos da Excelência, os quais têm objetivo de identificar a maturidade da gestão, são eles: pensamento sistêmico; atuação em rede; aprendizado organizacional; inovação; agilidade; liderança transformadora; olhar para o futuro; conhecimento sobre clientes e mercados; responsabilidade social; valorização das pessoas e da cultura; decisões fundamentadas; orientação por processos; e geração de valor.

Porém, para melhor mensurar e avaliar a organização, de modo a permitir um estudo mais direcionado, os Fundamentos são desdobrados em oito Critérios de Excelência, são eles: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados. Tais Critérios interagem entre si e contemplam todas as áreas com as quais a organização se relaciona, representando, assim, uma estrutura única e integrada para gerir o desempenho da organização de forma sistêmica e adaptável ao meio ambiente.

De acordo com a FNQ (2013, p. 17), o foco do MEG é estimular a organização a se tornar mais competitiva por meio de práticas de gestão visando à geração de resultados. Por conta disso, ele é um modelo de referência e aprendizado que permite às organizações, independentemente de porte, setor e cultura existente, adequar as suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa de Classe Mundial, podendo inclusive concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Os resultados buscados pelo MEG procuram auxiliar as seguintes questões:

alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e atingir os objetivos estratégicos. Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e a outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade. (FNQ, 2013, p. 13)

Portanto, quando uma empresa, pública ou privada, utiliza como base tais Critérios, a mesma “pode implantar um programa de melhoria da gestão por meio de autoavaliações, e obter um profundo diagnóstico do sistema de gestão” (FNQ, 2013, p. 17).

2.3.1.1 Fundamentos da Excelência

A seguir serão apresentados os 13 Fundamentos de Excelência trazidos pelo Modelo de Excelência da Gestão, e conceituados por diversos autores da área da Administração.

- Pensamento sistêmico: para Lacombe e Heilborn (2008, p. 10), o pensamento sistêmico significa a habilidade do gestor de visualizar a organização como um conjunto integrado; além de saber “se posicionar no ponto de vista da organização, perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais”.

- Atuação em rede: segundo Mariotti (1999, p. 47), a atuação em rede de uma organização vai depender da sua sinergia. “Uma unidade de negócios sinérgica e complexa

pode funcionar como pólo iniciador do processo de reestruturação de uma cultura organizacional. Funcionará como porta de entrada da informação.”

- **Aprendizado organizacional:** “Significa o processo coletivo de adquirir competências, para enfrentar novas situações e resolver problemas.” (MAXIMIANO, 2007, p. 63). Mariotti (1999, p. 50) complementa ao dizer que, quando uma organização adota o aprendizado organizacional contínuo, “seus efeitos são duradouros, porque ela não se interrompe depois de iniciada” e, com isso, “os melhores resultados aparecerão sempre a longo prazo”.

- **Inovação:** para Kotler (2003, p. 98), “apostar na inovação é mais seguro do que na mesmice”, sendo que todas as pessoas têm capacidade para criar novas ideias, as quais podem surgir quando e onde menos se espera. Visto isso, a própria empresa deve estimular a criatividade na sua equipe. Porém, a inovação deve ser gerenciada com cuidado, de maneira melhor que os concorrentes, com o intuito de considerá-la como um conjunto de processos que vai desde a triagem de ideias, seu desenvolvimento, até sua comercialização e controle.

- **Agilidade:** para Prahalad e Hamel (2005, p. 38), “hoje, a velocidade é essencial” visto que existe uma grande competição pelo futuro e o que define o vencedor é o tempo, pois “os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos, os tempos de desenvolvimento cada vez mais apertados e o cliente espera um serviço praticamente instantâneo”. Portanto, este fator visa que a organização desenvolva novos recursos em menos tempo que os concorrentes, com consequente vantagem competitiva chegando à frente de seus rivais. Tais recursos devem possuir ligação entre a atual posição da empresa e a sua intenção estratégica, sendo que a atenção deve ser concentrada nos desafios-chaves da empresa para determinar a sua construção do futuro.

- **Liderança Transformadora:** para Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 302) ao estabelecer a missão da empresa, “um administrador demonstra liderança quando garante a cooperação dos outros na realização de um objetivo.” Dessa maneira, o líder precisa ter poder e saber delegar as atividades para fazer com que sua equipe seja influenciada pelo seu comportamento e motivada a alcançar as metas estabelecidas. Dentro da liderança estratégica, o líder deve estar sempre atento, “tanto ao ambiente externo quanto às operações internas da empresa.”

- **Olhar para o futuro:** Prahalad e Hamel (2005, p. 4) apontam que “em média, a gerência sênior está dedicando menos de 3% de sua energia à criação de uma perspectiva para

a empresa no futuro”, sendo esse um fator importantíssimo para que ela se mantenha competitiva. Para isso, é preciso que a empresa desenvolva competências essenciais e estratégias, tenha conhecimento e explore as oportunidades existentes no mercado, além de compreender quais são as diferenças entre a competição pelo futuro e a competição pelo presente. Porém, muitas vezes para que a organização possa criar para o futuro, será necessário realizar uma reengenharia de seus processos e estratégias para que não se tenha uma base instalada de ideias, fator este que se torna empecilho para dar continuidade no processo. Kotler (2003, p. 184) ainda cita que as empresas que não reconhecem os problemas terão grandes dificuldades para prever o futuro, portanto, é importante que se conheça o que os clientes desejam ao decorrer do tempo.

- Conhecimento sobre clientes e mercados: para Kotler (2003, p. 33), é a partir do conhecimento do mercado e dos clientes que a organização elaborará as melhores estratégias para identificar quais produtos e/ou serviços que serão ofertados, visto que são os clientes que “determinam quem ganha a guerra”. Para isso, é preciso saber qual a demanda dos clientes para que a organização foque seu trabalho no que realmente lhe trará lucro, além de eliminar os processos que não geram retorno. Neste quesito, cabe aos profissionais de marketing analisarem o comportamento do público-alvo e determinarem a melhor forma de ter sua atenção e se diferenciar no mercado. Porém, e não menos importante, é preciso que a organização esteja em constante ‘estado de alerta’ no que diz respeito à atuação dos seus concorrentes. Por fim, no que diz respeito ao retorno, Prahalad e Hamel (2005, p. 186), concluem que “os recursos são alavancados quando são direcionados às áreas que fazem a maior diferença para os clientes”.

- Responsabilidade Social: “Refere-se à expectativa de que as empresas ajam de acordo com os interesses públicos”, conduzindo suas operações de maneira mais responsável. Este critério engloba também a questão da ética dos administradores, a qual “se refere a padrões de conduta e julgamento moral – ou seja, à questão de saber se as decisões e comportamentos dos administradores estão certos ou errados” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 117 e 120). Maximiano (2007, p. 371), conclui que, mesmo não sendo assuntos recentes, “a responsabilidade social das organizações e o comportamento ético dos administradores estão entre as tendências mais importantes que influenciam a teoria e a prática da administração.”

- Valorização das pessoas e da cultura: de acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 241), é importante que a organização incentive a capacitação e aperfeiçoamento dos seus funcionários, como também desenvolva métodos de avaliação dos mesmos, sendo que, para isso “a atuação do departamento de recursos humanos é vital”. Já, no que diz respeito à cultura, “refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma organização”. Ressalta-se que “a cultura organizacional reflete a influência de seu fundador”. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 334).

- Decisões fundamentadas: segundo Prahalad e Hamel (2005, p. 186), para se tomar as decisões mais eficazes, é preciso identificar quais as áreas, produtos ou serviços, apresentam maior valor percebido pelo cliente. Portanto, “a meta não é apenas concentrar-se em algumas coisas de cada vez, mas concentrar-se nas coisas certas”. Vale ressaltar que a tomada de decisão é um elemento constante em todos os níveis hierárquicos e a sua ação acontece em meio ao risco e a incerteza. E, dentre tantas variáveis presentes no ambiente interno e externo, os gestores precisam arriscar naquilo que lhe parece mais vantajoso (MORAES, 2004).

- Orientação por processos: uma das maneiras de praticar a orientação por processos é através da reengenharia dos mesmos, a qual “visa erradicar o trabalho desnecessário e fazer com que todos os processos da empresa apontem na direção da satisfação do cliente, redução do tempo do ciclo e qualidade total” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 13). Kotler (2003) complementa que, ao realizar a reengenharia, o foco deixa de ser nos departamentos isolados da organização, mas sim nas equipes interdisciplinares que coordenam os processos.

- Geração de valor: de acordo com Prahalad e Hamel (2005, p. 233), uma das maneiras de gerar valor para o cliente é identificar e focar nas competências específicas da organização, as quais, além de tudo, contribuem para a permanência no mercado futuro. Os autores ainda citam que “embora a maioria das empresas possua análises detalhadas dos custos de seus produtos ou serviços, poucas possuem análises detalhadas semelhantes do seu valor”. E para criar valor ao consumidor, através de soluções superiores das dos concorrentes, as organizações devem contar com o apoio do trabalho de marketing, o qual terá contato direto com o público-alvo (KOTLER, 2003).

De posse dos 13 Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão, a seguir serão apresentados seus desdobramentos, os quais resultam nos oito Critérios de Excelência do MEG.

2.3.1.2 Critérios de Excelência

A interação entre os Critérios do Modelo de Excelência da Gestão é representada pela figura 1 a seguir, conhecida como “mandala”.

Figura 1 – Critérios de Excelência



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2003, p. 13)

A mandala apresenta a seguinte lógica: todo processo de direcionamento da organização inicia-se pela *liderança*, que, com base em *estratégias e planos*, coleta informações para identificar as necessidades dos *clientes* e da *sociedade*. Após isso, a organização conta com a força de trabalho das *pessoas* para que o planejamento seja executado, juntamente com o apoio dos *processos* existentes, os quais são alimentados pela constante troca de *informação e conhecimento* com o ambiente externo. Por fim, e como objetivo principal da organização, são gerados os *resultados*, os quais devem ser constantemente analisados. Ressalta-se ainda que este ciclo é um processo contínuo.

A seguir serão apresentados os oito Critérios trazidos pelo MEG, conceituados pela própria FNQ e demais autores da área, os quais têm objetivo de analisar o ambiente interno da organização.

- Liderança: “É uma função, papel ou tarefa que qualquer pessoa desempenha, quando é responsável por um grupo.” (MAXIMIANO, 2007, p. 254). No MEG, tal critério aborda “processos gerenciais relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, levantamento de interesses das partes interessadas, exercício da liderança e análise do desempenho da organização” (FNQ, 2013, p. 35).

- Estratégias e Planos: “Aborda os processos gerenciais relativos à formulação e à implementação das estratégias” através da análise do ambiente e do estabelecimento de metas e planos de ação (FNQ, 2013, p. 45). Nesse sentido, Prahalad e Hamel (2005, p. 4) afirmam que é preciso que a empresa desenvolva estratégias para explorar as oportunidades existentes no mercado.

- Clientes: para Lacombe e Heilborn (2008, p. 527), “o aumento da competição trouxe para o primeiro plano a importância e a prioridade que têm que ser dadas ao cliente. As atividades que adicionam valor para o consumidor ficam cada vez mais importantes”. No MEG, tal critério aborda “processos gerenciais relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com clientes” por meio da análise de reconhecimento do produto ou da marca, e da satisfação e fidelidade do cliente (FNQ, 2013, p. 51).

- Sociedade: “Aborda os processos gerenciais relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social” através da legislação vigente, do desenvolvimento sustentável, e do controle de impacto que seus produtos causam no meio ambiente; além de promover o desenvolvimento social (FNQ, 2013, p. 57). Nesse sentido, Maximiano (2007, p. 378) aponta que “as organizações têm responsabilidades sociais - elas têm a obrigação de agir no melhor interesse da sociedade”.

- Informações e Conhecimento: de acordo com Mariotti (1999, p. 133), a comunicação, o fluxo de informações e a linguagem são um dos maiores problemas que as organizações enfrentam. No MEG, este critério aborda “processos gerenciais relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional” por meio do controle e integração dos sistemas de informação da organização, juntamente com os *stakeholders* interessados (FNQ, 2013, p. 63). Portanto, percebe-se a importância do conhecimento, tendo-o como um dos principais recursos de uma organização, visto que ele não é algo fácil de ser conseguido, ao contrário da matéria-prima e mão-de-obra. (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

- Pessoas: segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 270), “as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir” e para isso investem em treinamento e capacitação para qualificar seus recursos humanos, ou seja, sua força de trabalho. Além disso, é preciso que a equipe ‘vista a camisa’ para melhor produzir resultados. No MEG, este critério aborda “processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida” (FNQ, 2013, p. 69).

- **Processos:** no MEG, este critério aborda “processos gerenciais relativos aos processos da cadeia de valor, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros”. O objetivo é melhorar os produtos e processos, tendo em vista o conhecimento da concorrência e as novas tecnologias; além da observação dos impactos na sustentabilidade econômico-financeira (FNQ, 2013, p. 77).

- **Resultados:** para Mezomo (1994), a qualidade de qualquer organização é medida pelos seus resultados. No MEG, tal critério apresenta, através de indicadores, os resultados estratégicos e operacionais da organização, como seu nível de competitividade e reconhecimento perante seus *stakeholders* – grupos de interesse – e a cadeia de valor (FNQ, 2013, p. 85). Com isso, Berti (2001) alega a importância de identificar quais os resultados que estão sendo satisfatórios e quais precisam de medidas de correção.

O quadro 1 contempla todos os critérios e seus respectivos itens de análise.

Quadro 1 – Critérios do MEG e respectivos itens

CRITÉRIOS	ITENS
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; - Governança; - Levantamento de interesses e exercício da liderança; - Análise do desempenho da organização.
Estratégias e Planos	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação das estratégias; - Implementação das estratégias.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e desenvolvimento de mercado; - Relacionamento com clientes.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade socioambiental; - Desenvolvimento social.
Informações e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Informações da organização; - Conhecimento da organização.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de trabalho; - Capacitação e desenvolvimento; - Qualidade de vida.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Processos da cadeia de valor; - Processos relativos a fornecedores; - Processos econômico-financeiros.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Econômico-financeiros; - Sociais e ambientais; - Relativos a clientes e mercados; - Relativos às pessoas; - Relativos aos processos.

Fonte: Fundação Nacional Qualidade (2003)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Oliveira (2011, p. 16) “a metodologia deve apresentar como se pretende realizar a investigação”, ou seja, ela explica o próprio processo da pesquisa. Nesta seção será descrita a pesquisa quanto sua caracterização – objetivo, natureza, estratégia e abordagem –, a população e amostra utilizada, as técnicas de coleta dos dados e categorias de análise, além das limitações da mesma.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de caráter descritivo e aplicado. Triviños (2006) define o estudo de caso de natureza descritiva e aplicada como uma das categorias de pesquisa mais relevantes, no qual o pesquisador identifica uma unidade organizacional, levanta uma série de informações, fatos e fenômenos, e os analisam aprofundadamente.

O que caracteriza a pesquisa como descritiva, segundo Gil (2010, p. 27 e 28) é a descrição das características de determinada população, além de identificar possíveis relações entre variáveis. Tal modelo de pesquisa “tem por objetivo estudar as características de um grupo [...], levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Ademais, para definir o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, Roesch (1999, p. 197) elenca três características, são elas: “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos; e explora fenômenos com base em vários ângulos”. Dessa maneira, Triviños (2006, p. 110-111) completa:

Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. [...] No estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda. [...] Aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 2006, p. 110-111).

No que respeito à abordagem, este estudo se dará por técnicas qualitativas de coleta de dados, através da realização de entrevistas e questionários. Na pesquisa qualitativa, Roesch (1999) explica que, à medida que o estudo avança e mais conteúdo tem-se em mãos, o pesquisador identifica certos padrões nos dados e com isso ele tende a direcionar determinados tópicos, para melhor explorá-los.

Portanto, conforme afirma Roesch (1999, p. 256), “no estudo de caso (especialmente no caso único), a vantagem do pesquisador é investigar o fenômeno de vários ângulos (triangulação) dentro de seu contexto”. Dessa maneira, Triviños (2006) acrescenta que, para o estudo trazer bons resultados, o pesquisador deve elencar juntamente com a organização, quais os fatos mais importantes e necessitados para se trabalhar.

3.2 População e amostra

De acordo com Roesch (1999, p. 138), “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Para a amostra, Bardin (2009, p. 123) enfatiza que “a análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial”. Assim sendo, “quanto maior a amostra, mais confiáveis os resultados” (CASTRO, 2006, p. 136).

No que diz respeito a este trabalho, a população abrange a direção do colégio, funcionários, alunos e pais. Já a amostra será intencional por tipicidade e acessibilidade, a qual contempla a direção, coordenação administrativa, coordenação pedagógica, professores, auxiliares de sala e pais, sendo feita a seguinte denominação e amostra dos sujeitos pesquisados, conforme apresenta o quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Denominação e amostra dos sujeitos pesquisados

Grupo 1	Direção Coordenador Administrativo Coordenadora Pedagógica	Amostra: 3
Grupo 2	Administrativo/Financeiro Pedagógico Professores Auxiliares de sala	Amostra: 54 Com retorno de 33 questionários
Grupo 3	Clientes (pais dos alunos)	Amostra: 382 Com retorno de 247 questionários

Fonte: elaborado pela autora

3.3 Coleta e análise de dados

“Evidentemente, nem todo o projeto implica uma pesquisa de caráter científico, mas argumenta-se que todo o trabalho em algum momento requer a coleta de informações e sua análise” (ROESCH, 1999, p. 119). Ademais, para Castro (2006, p. 183), “a análise dos dados é o núcleo central da pesquisa”.

Segundo Gil (2010, p. 119), “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados”. Neste sentido, a presente pesquisa terá embasamento em dados primários e secundários.

De acordo Roesch (1999), os dados primários são colhidos diretamente pelo pesquisador, os quais serão coletados por meio de entrevista e questionário. Em contrapartida, os dados secundários não são “criados” pelo pesquisador; eles existem na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios; sendo aqui coletados por meio de pesquisa bibliográfica.

- Pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica encontra-se no segundo tópico do presente estudo. Ela foi dividida nos assuntos que contemplam o conteúdo de estudo e embasada em diversos autores que trabalham com os temas mencionados.

- Entrevista semi-estruturada - Análise de dados por meio de conteúdo:

Para Triviños (2006, p. 145-146), “a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados”, pois permite que o pesquisador tenha liberdade para conduzir a entrevista de acordo com as informações recebidas, o que enriquece a investigação.

Tal modelo de entrevista é apoiado em teorias e hipóteses e a partir disto são realizados questionamentos básicos, os quais são direcionados ao decorrer da conversa. Roesch (1999, p. 159) complementa que “em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

De acordo com Bardin (2009, p. 44), “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”, a qual ocorre em diferentes fases: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Além disso, a análise “visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica,

sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares” (BARDIN, 2009, p. 44).

- Questionário fechado:

A utilização do questionário fechado se deve à possibilidade de coletar opiniões de uma maior quantidade de respondentes, quando não é viável a realização da entrevista com os mesmos. Ademais, tal questionário será criado com base em escalas.

Visto isso, a análise desta pesquisa se dará com base nos oito critérios do MEG, os quais não foram utilizados em sua íntegra, mas sim, adaptados às características da organização pesquisada para guiar a entrevista e os questionários, conforme apresentado no quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Critérios do MEG e itens analisados na pesquisa

CRITÉRIOS	ITENS
Liderança	- Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; - Levantamento de interesses e exercício da liderança; - Análise do desempenho da organização.
Estratégias e Planos	- Formulação das estratégias; - Implementação das estratégias.
Clientes	- Relacionamento com clientes.
Sociedade	- Responsabilidade socioambiental; - Desenvolvimento social.
Informações e Conhecimento	- Informações da organização; - Conhecimento da organização.
Pessoas	- Sistemas de trabalho; - Capacitação e desenvolvimento; - Qualidade de vida.
Processos	- Processos da cadeia de valor.
Resultados	- Sociais e ambientais; - Relativos a clientes e mercados; - Relativos às pessoas; - Relativos aos processos.

Fonte: Adaptado da Fundação Nacional Qualidade (2003)

Assim sendo, inicialmente foi realizada uma entrevista semi-estruturada (vide apêndice A) com a diretora e fundadora do colégio a fim de contemplar o primeiro objetivo específico do presente trabalho. Tal entrevista durou aproximadamente 1 hora foi composta

por oito questões, com finalidade de compreender o funcionamento da organização e levantar dados básicos a respeito do seu ambiente interno.

Já, para coletar as informações sobre os critérios do MEG, foram realizadas três entrevistas com os cargos-chave do colégio – direção, coordenação administrativa e coordenação pedagógica. Tais entrevistas foram conduzidas de maneira semi-estruturada (vide apêndice B), com total de 68 questões igualmente aplicadas aos respondentes.

A primeira entrevista foi realizada com a diretora do colégio, formada em Pedagogia com cursos de Gestão Educacional e Ambiental; a conversa durou em torno de 1h30 e trouxe bastante informação ao apresentar a sua visão empreendedora e geral do colégio. O segundo entrevistado, filho da diretora, é Coordenador Administrativo-financeiro; formado em Zootecnia e com MBA em Gestão Empresarial, trabalha há 14 anos na instituição e coordena as atividades que dizem respeito a este setor; a entrevista durou cerca de 1h40. Por fim, a terceira entrevista, com duração de aproximadamente 40 minutos, foi realizada com a Psicopedagoga que está há três anos no colégio e atualmente ocupa o cargo de Coordenadora Pedagógica.

No que diz respeito aos questionários, foram enviados 54 questionários para o grupo 2 (vide apêndice C) para respostas dos funcionários do setor administrativo/financeiro, coordenações pedagógicas, professores e auxiliares de sala – excetuando almoxarifado, cantina, limpeza e manutenção –, com retorno de 33 destes. Já para o grupo 3, foram enviados questionário para os 382 alunos (vide apêndice D), com resposta de 247 pais.

3.4 Categorias de análise

Bardin (2009) trata da análise de conteúdo por meio de categorias. Portanto, neste estudo, a análise dos dados se dará através da observação das condições objetivas do ambiente, além da análise dos critérios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), os quais foram anteriormente conceituados no tópico da Fundamentação.

A seguir, no quadro 4, é possível visualizar a síntese das categorias de análise, juntamente com os instrumentos de coleta e seus sujeitos, tendo em vista os objetivos específicos deste trabalho.

Quadro 4 - Síntese das categorias de análise, dos instrumentos de coleta e seus sujeitos de acordo com os objetivos específicos

Pergunta de pesquisa: Qual é a situação atual do Colégio Sigma tendo em vista os critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)?			
Objetivo geral: Realizar um Diagnóstico Organizacional no Colégio Sigma a fim de compreender sua situação atual a partir dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG).			
Objetivos específicos	Categorias de análise	Autores que conceituam	Instrumentos de coleta e sujeitos
a) Levantar dados a respeito do ambiente interno do colégio;	Condições objetivas do colégio	Não se aplica	Entrevista com a direção
b) Verificar a percepção dos diferentes atores do Colégio Sigma em relação aos critérios do Modelo de Excelência em Gestão;	Critérios do MEG: Liderança; Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados	Fundação Nacional da Qualidade – Modelo de Excelência em Gestão	Entrevista semi-estruturada com o grupo 1; Questionário fechado com os grupos 2 e 3; Observação não participante
c) Comparar a visão da equipe gestora com a equipe administrativa, pedagógica e clientes;	Critérios do MEG: Liderança; Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados	Fundação Nacional da Qualidade – Modelo de Excelência em Gestão	Entrevista semi-estruturada com o grupo 1; Questionário fechado com os grupos 2 e 3; Observação não participante
d) Sugerir melhorias com base nos resultados obtidos.	Condições objetivas do colégio; Critérios do Modelo de Excelência da Gestão	Não se aplica	Base bibliográfica; Entrevista semi-estruturada com o grupo 1; Questionário fechado com os grupos 2 e 3; Observação não participante;

Fonte: elaborado pela autora

3.5 Limitações da pesquisa

Neste estudo, duas restrições devem ser observadas:

- Visto a grande necessidade de coleta de dados, pode haver limitações quanto aos seus instrumentos, bem como as formas de análise utilizadas;
- Pelo fato de ser um estudo de caso em uma determinada organização, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados e nem considerados para outras organizações do setor.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O presente tópico apresenta os resultados encontrados através da pesquisa com três grupos de análise e diferentes instrumentos de coleta de dados, conforme explicitado nos procedimentos metodológicos, os quais são: grupo 1 – entrevista com os principais cargos-chave da instituição (direção, coordenador administrativo-financeiro e coordenador pedagógico); grupo 2 – questionário aplicado com funcionários do administrativo/financeiro, pedagógico, professores e auxiliares de sala; e grupo 3 – questionário aplicado com os clientes (pais dos alunos).

Ademais, cabe ressaltar alguns pontos importantes referente à organização estudada. O Colégio Sigma é um colégio privado, localizado na cidade de Lages/SC e está há 43 anos no mercado. Trabalha com o sistema Montessori de educação e dispõe desde a Educação Infantil, até o 9º ano do Ensino Fundamental. No momento conta com 382 alunos matriculados e 65 funcionários.

4.1 Descrição e análise dos dados

Esta seção aborda o segundo objetivo específico deste trabalho. Portanto, cabe neste momento, realizar uma análise aprofundada da situação atual da organização em questão, através da percepção dos grupos 1 e 2, e, quando oportuno, a opinião do grupo 3 será acrescentada. Diante disso, a análise se dará com base nos oito critérios do MEG, os quais não foram utilizados em sua íntegra, mas sim, adaptados às características da organização pesquisada para guiar a entrevista e os questionários.

4.1.1 Liderança

Este critério diz respeito aos processos gerenciais relativos à governança, cultura, desenvolvimento da gestão, exercício da liderança e do desempenho da organização (FNQ, 2013, p. 35).

De início, para melhor compreensão das funções, questionou-se quais as principais atividades que os entrevistados do grupo 1 desempenham. Para a direção, sua principal atividade diária é “transitar por todos os segmentos, desde os serviços gerais até pedagógico”, como também, em concordância com a coordenação pedagógica, que cita o “trabalho de suporte e orientação com professores, alunos e pais”. Portanto, para que isso seja possível, a comunicação interna se dá entre todas as áreas, com bastante vínculo entre o administrativo e

o pedagógico. Já para a coordenação administrativo-financeira, a atenção principal está em manter em dia o pagamento dos funcionários.

No que diz respeito ao estilo de gerência e distribuição de autoridade, observa-se que as opiniões dos entrevistados estão desalinhadas. Na visão da direção e do administrativo, o estilo de gerência é totalmente participativo; já para a coordenação pedagógica, as áreas administrativas são “autoritárias, caminhando para participativo”. Sobre a distribuição de autoridade, a diretora acredita que a hierarquia está bem dividida entre os departamentos, porém, o administrativo afirma que a autoridade ainda está bastante centralizada. “Somente em determinados momentos temos autonomia”, cita a coordenadora pedagógica.

Em relação ao processo de tomada de decisão, o mesmo “acontece junto à equipe, porém, entre a diretora, o administrativo e financeiro”, afirma o coordenador administrativo. A diretora diz ter o aporte de toda a equipe, “não tenho poder absoluto”. Porém, a coordenadora pedagógica considera este processo centralizado.

Por fim, o grupo 1 elencou algumas características e ações para que o líder seja bem sucedido, são elas: realizar planejamento estratégico, analisar os indicadores, respeitar as individualidades e ter um bom relacionamento com a equipe.

Já na descrição e análise do grupo 2 (funcionários), as respostas pertinentes a este critério dizem respeito ao modo de agir da direção e coordenação (lideranças), levando em consideração a liberdade para expor ideias, autonomia, participação na tomada de decisão e abertura da direção, conforme tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Questionário grupo 2: Liderança

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
LIDERANÇA					
Sou estimulado a expor minhas ideias	15 - 45%	14 - 42%	3 - 9%	0 - 0%	1 - 3%
Tenho autonomia para realizar minhas atividades	12 - 36%	18 - 55%	2 - 6%	0 - 0%	1 - 3%
Participo das decisões da minha área (administrativo ou pedagógico)	10 - 30%	13 - 39%	5 - 15%	1 - 3%	4 - 12%
Tenho fácil acesso para conversar com a direção	22 - 67%	7 - 21%	0 - 0%	0 - 0%	4 - 12%

Fonte: dados primários

Percebe-se então que a maioria dos funcionários está concentrada nos primeiros quadrantes – sempre e quase sempre. Ou seja, ao agrupá-los, 87% dos respondentes se sente estimulado a expor suas ideias para a equipe; 91% têm autonomia para executar seu serviço; e 88% têm facilidade para conversar com a direção. Porém, a maior variação deste critério está

na participação do processo decisório, no qual 30% discorda ou não têm opinião quando questionado sobre a sua ativa participação na tomada de decisão.

Em relação ao grupo 3, foi solicitado para que avaliassem o grau de satisfação com o serviço prestado pela direção e coordenação, no qual a maioria dos pais se mostra satisfeita, conforme a tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Questionário grupo 3: Liderança

	Excelente	Bom	Ruim	Péssimo	Não tem opinião
Satisfação com a direção	37%	59%	2%	0%	2%
Satisfação com a coordenação	40%	57%	0%	0%	3%

Fonte: dados primários

4.1.2 Estratégias e Planos

O segundo critério analisado abrange a formulação e a implementação das estratégias através de metas e planos de ação estabelecidos (FNQ, 2013, p. 45).

Portanto, no que diz respeito à formulação de planejamento, metas e estratégias as opiniões do grupo 1 foram bastante divergentes. A diretora afirma haver somente para curto e médio prazo e que “é preciso ter flexibilidade”. Segundo ela, no início de cada ano é realizado um planejamento geral (administrativo e pedagógico), além do planejamento quinzenal, que acontece por meio de reuniões, somente com o pedagógico; sendo que, de acordo com o pedagógico, tais planejamentos estão em fase de análise para possível reformulação.

Por outro lado, o administrativo afirma que “não há planejamento; as decisões acontecem com base na intuição [...] Temos uma linha de raciocínio técnico, mas não temos formalmente descrito”, pois é imprevisível saber a receita que terá disponível durante o ano, já que esta somente é prevista em março com base nas matrículas realizadas, o que dificulta para seguir o que foi anteriormente programado.

Além disso, parte da carência de planejamento citada pelo administrativo se deve à baixa periodicidade de reuniões, pois como se trata de uma empresa familiar, muitas questões são resolvidas fora do ambiente de trabalho. O próprio coordenador cita: “precisava ter conversas mais frequentes com a direção, pela via certa, pois conversamos muito em casa”.

Outro quesito analisado neste critério é o desenvolvimento da criatividade. Para o grupo 1, é unânime a opinião de que a criatividade é bastante incentivada na organização, tanto com os professores para desenvolver as atividades, quanto na formação do aluno. Porém a diretora não se mostra completamente satisfeita, pois diz que “apesar de na sala de aula o professor ser criativo, fora dela ele ainda é muito passivo. Queria que o professor fosse mais pesquisador, por isso estamos desafiando ele o tempo inteiro”.

Quando questionados qual área precisa ser melhorada no colégio, tanto a direção quanto a coordenação pedagógica afirmaram ser a comunicação interna, sendo que a última acrescenta: “precisamos de reuniões periódicas de gestão”. Já na visão do coordenador administrativo, o setor que deve ser aprimorado é o financeiro, porém “estamos implantando um programa novo, mas ainda não está alinhado com o colégio”. Contudo, os entrevistados alegam que “o colégio é um ambiente bem organizado, inclusive é um fator que chama a atenção”.

Por fim, para promover sua propaganda e se comunicar com o público externo, a organização utiliza vários meios de comunicação como televisão, jornal, outdoor e webmarketing, sendo que, em época de matrícula a propaganda é mais frequente. No decorrer do ano letivo é realizada somente a manutenção da marca, principalmente via Facebook.

Em relação ao questionário aplicado ao grupo 2, este foi o critério que apresentou maior variação nas respostas, considerando-se a tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Questionário grupo 2: Estratégias e planos

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
ESTRATÉGIAS E PLANOS					
Participo de todas as reuniões que sou convocado	13 - 39%	14 - 42%	3 - 9%	1 - 3%	2 - 6%
Participo da execução do planejamento administrativo	2 - 6%	8 - 24%	7 - 21%	11 - 33%	5 - 15%
Participo da execução do planejamento político-pedagógico	6 - 18%	7 - 21%	4 - 12%	12 - 36%	4 - 12%
Tenho acesso ao planejamento administrativo e político-pedagógico	11 - 33%	4 - 12%	7 - 21%	2 - 6%	9 - 27%
A propaganda condiz com a identidade do colégio	14 - 42%	15 - 45%	1 - 3%	1 - 3%	2 - 6%

Fonte: dados primários

A primeira afirmativa diz respeito a participação dos funcionários nas reuniões para as quais são convocados, na qual somente 39% diz estar presente em todas as reuniões; 42% se fazem quase sempre presentes; 12% raramente ou nunca participa; e o restante não têm opinião.

No que diz respeito à execução dos planejamentos, os valores se mostram baixos. Do planejamento administrativo, somente 30% diz participar total ou parcialmente da sua execução, enquanto que do político-pedagógico, 39% dos funcionários participam. Os demais alegam não participar ou não têm opinião sobre o perguntado. Sobre o acesso aos tais planejamentos, 33% dizem ter total acesso; 12% possuem acesso parcial; 27% raramente ou nunca tiveram acesso; e outros 27% não apresentam opinião.

Ainda neste critério, e com menor variação, foi questionada a imagem da propaganda perante a realidade do colégio, no qual 87% dos respondentes acredita que a mesma condiz sempre ou quase sempre com a identidade da organização.

Cabe ressaltar que este critério não foi analisado pelo grupo 3.

4.1.3 Clientes

O critério Clientes aborda os “processos gerenciais relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com clientes”. (FNQ, 2013, p. 51).

Se tratando de clientes (pais dos alunos), o público alvo pertence às classes A, B e C com nível alto de exigência e bastante participativo, de acordo com o grupo 1. A relação com os mesmos, por se tratar de um colégio, acontece por material impresso e, quando necessário, de forma mais direta através de telefonemas ou reuniões, com total liberdade de ambas as partes. Conforme cita a diretora, “a escola tem uma comunicação muito estreita com pais e comunidade. Há uma preocupação muito grande com o posicionamento dos mesmos”. O coordenador administrativo complementa dizendo que “há uma forte relação de escola-família”.

Outro fator mencionado é o grande aporte do controle interno de cadastro de clientes, no qual é possível acessar qualquer informação dos últimos seis anos. Para a perda de clientes, o colégio busca investigar o motivo do ocorrido, sendo que “as causas não chegam a ser por descontentamento. Normalmente é por mudança de cidade ou ‘panelinha de mães’ - um aluno que sai, leva vários junto”, afirma o coordenador administrativo.

Para o grupo 2, foram realizadas três afirmativas quanto ao contato e relacionamento que os mesmos possuem com os clientes da organização, ou seja, com os pais dos alunos. Vide tabela 7:

Tabela 7 – Questionário grupo 2: Clientes

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
CLIENTES					
Possuo contato direto com os pais dos alunos	21 - 64%	11 - 33%	0 - 0%	1 - 3%	0 - 0%
O colégio possui bom relacionamento com os pais	27 - 82%	5 - 15%	0 - 0%	0 - 0%	1 - 3%
Os pais estão sempre envolvidos nas atividades do colégio	20 - 61%	12 - 36%	0 - 0%	0 - 0%	1 - 3%

Fonte: dados primários

É visto que a esmagadora maioria, ou seja, 97% dos respondentes se enquadram nos dois principais quadrantes de respostas de todas as afirmativas expostas no questionário. Para eles, os clientes estão sempre envolvidos nas atividades da organização, além de possuir contato direto e um bom relacionamento com os mesmos.

Na opinião do grupo 3, 87% dos pais dizem participar ativamente da vida escolar do seu filho, 12% responderam às vezes, e somente 1% negou a participação. Ainda pertinente a este critério, os clientes foram questionados se são bem atendidos quando entram em contato com a organização. O resultado foi o seguinte: 96% se sentem bem atendidos, e os outros 4% dizem que somente às vezes.

4.1.4 Sociedade

Para o MEG, o critério Sociedade “aborda os processos gerenciais relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social” (FNQ, 2013, p. 57).

Na opinião do grupo 1, o colégio tem um bom relacionamento com a sociedade, pois desempenha vários projetos sociais – “Projeto Big Brother, campanha do agasalho, reciclagem de lixo, páscoa na igreja, trabalho com comunidades carentes...”. Além disso, citam a forte participação da família nestas atividades, sendo, portanto, “muito bem visto pelos projetos sociais que realiza”.

No que diz respeito a este critério, o grupo 2 foi questionado sobre as atividades sociais que a organização desempenha perante a comunidade e o meio ambiente, além de identificar o reconhecimento do colégio diante da sociedade. Vide tabela 8.

Tabela 8 – Questionário grupo 2: Sociedade

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
SOCIEDADE					
O colégio realiza ações sociais	28 - 85%	4 - 12%	1 - 3%	0 - 0%	0 - 0%
O colégio é bem reconhecido pela sociedade	28 - 85%	5 - 15%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
O colégio desenvolve ações junto à comunidade	22 - 67%	9 - 27%	2 - 6%	0 - 0%	0 - 0%
O colégio desenvolve ações junto ao meio ambiente	20 - 61%	9 - 27%	3 - 9%	0 - 0%	1 - 3%

Fonte: dados primários

Portanto, ao observar as respostas, percebe-se que 97% dos respondentes acreditam que a organização realiza ações sociais, sempre ou quase sempre. No que diz respeito aos projetos realizados, 94% afirmam que são desenvolvidas junto à comunidade; e 88% são relacionadas ao meio ambiente.

Por fim, em relação ao reconhecimento da organização, 85% dos respondentes concordam totalmente que o colégio é bem reconhecido pela sociedade, e o restante concorda parcialmente.

Por outro lado, foi questionado ao grupo 3 sobre a satisfação dos mesmos em relação aos eventos e projetos sociais que o colégio desenvolve. As seguintes respostas foram coletadas: 38% dizem ser excelentes; 59% bom; 2% ruim; e 1% não apresentou opinião.

4.1.5 Informações e Conhecimento

Este critério trata dos “processos gerenciais relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional” (FNQ, 2013, p. 63).

Quanto à identidade do colégio, a opinião do grupo 1 é bastante controversa, pois, de acordo com a diretora, a missão, visão e valores “têm visibilidade e todos os funcionários conhecem”, sendo que o próprio coordenador administrativo diz que tais informações “têm na agenda; e eu deveria saber ao de cor, mas não sei. Deveria ser mais divulgado em quadros, mas não é trabalhado aqui dentro essa identidade e os princípios da escola; porém, ela está sendo melhor trabalhada a partir de agora”. Por fim, a coordenadora pedagógica conta que realizou um trabalho com os funcionários tempo atrás, pois “tinham profissionais que nunca tinham acessado nem o site da escola”.

Porém, em relação à estrutura, o colégio “possui organograma que é conhecido por todos os funcionários, e está exposto também num livreto de apresentação para quando os pais vêm conhecer a escola.”

No que diz respeito ao sistema de informação, a diretora afirma que “há um sistema e está muito bem implantado; é mérito da administração. É implementado de forma rápida e muito dinâmica”. Além disso, contam com auxílio de um consultor do SEBRAE para analisar os resultados e promover melhorias de acordo com as necessidades. O coordenador administrativo acrescenta que “a ferramenta está em processo de melhoramento, mas consigo localizar o que preciso”. Contudo, cabe ressaltar que o pedagógico afirma existir tal sistema, mas não possui muito conhecimento sobre o mesmo.

Visto que neste critério, as inovações também são fator de análise, a diretora alega que as novas ideias “vêm por contato com outras realidades, alto nível de percepção de como caminha a sociedade e pelo avanço da ciência. Procuro estar sempre à frente, participando de encontros nacionais e visitas internacionais”. De acordo com o administrativo, a organização está “sempre em busca de materiais modernos e tecnologia”.

Solicitada a opinião do grupo 2 sobre o critério Informações e Conhecimento, questionou-se a ciência dos mesmos em relação a identidade do colégio, o incentivo à participação em eventos e cursos, a constante atualização e estudo, a troca de experiências entre os funcionários, e a possibilidade de acesso às informações de que necessitam. Conforme tabela 9, a seguir.

Tabela 9 – Questionário grupo 2: Informações e conhecimento

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO					
Tenho conhecimento da missão, visão e valores do colégio	23 - 70%	7 - 21%	3 - 9%	0 - 0%	0 - 0%
Sou estimulado a participar de eventos que agregam ao meu conhecimento	22 - 67%	11 - 33%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
Procuro estar sempre atualizado e em constante estudo	20 - 61%	9 - 27%	3 - 9%	0 - 0%	1 - 3%
Existe troca de conhecimento e experiência entre os funcionários	20 - 61%	9 - 27%	2 - 6%	1 - 3%	1 - 3%
Tenho acesso as informações que necessito	21 - 64%	12 - 36%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%

Fonte: dados primários

Conforme mostra a tabela, 91% dos funcionários dizem conhecer total ou parcialmente a missão, visão e valores da organização; sendo que 9% afirmam não ter ciência. Já no que diz respeito ao estímulo empregue para participação dos mesmos em eventos que agreguem conhecimento, 100% dos respondentes afirmam que sempre ou quase sempre há incentivo.

Pertinente a este tema, 88% procura estar sempre ou quase sempre atualizado e em constante estudo; os 4% restantes, discordam do explicitado ou não tem opinião sobre.

Questionados a respeito da troca de conhecimentos e experiência entre eles, 88% concorda total ou parcialmente que tais ações ocorrem, e os outros 12% discordam ou não apresentam opinião. Por fim, 100% dos funcionários dizem que sempre ou quase sempre a organização dispõe das informações de que necessitam para executar seu serviço.

Referente ao grupo 3, foi realizada a mesma pergunta sobre o conhecimento da missão, visão e valores do colégio, sendo que 71% dizem conhecer, 22% conhecem mais ou menos e 7% não sabem.

4.1.6 Pessoas

No MEG, este critério aborda “processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida” (FNQ, 2013, p. 69).

Se tratando do Departamento de Pessoal, as opiniões do grupo 1 foram divergentes, pois a direção afirma que a organização possui um departamento especializado. Em contrapartida, a coordenadora pedagógica afirma que tal departamento é “somente uma pessoa e que está atrelada a outras funções”. Ao questionar o coordenador administrativo, ele declara: “o departamento sou eu”.

Outro fator com certa dissonância diz respeito à política de pessoal. Para direção e o administrativo “a política está bem definida, pois o que é para um é para todos. Além disso, considero um trabalho bem sucedido, pois nunca tivemos notificação do Ministério do Trabalho”. Porém, a coordenadora pedagógica atesta que “precisaria estar mais clara; por exemplo, não tem plano de cargos e salários”.

No que diz respeito à remuneração e benefícios, o coordenador administrativo afirma que “existe escala de remuneração e é maior que a concorrência”, sendo baseada nos cursos e especializações, bem como por tempo de serviço do funcionário. Porém, na visão da coordenadora pedagógica, tal escala não está bem definida. A diretora ainda complementa dizendo que, no momento do profissional realizar um curso, “os funcionários pagam o curso, porém colégio paga a passagem, estadia e alimentação”. Além disso, o setor administrativo está planejando criar um plano de carreira para os funcionários.

Referente ao recrutamento e seleção de funcionários, a direção afirma que “em qualquer área da escola, primeiro realiza um estágio para depois ser contratado ou não”, sendo que o coordenador administrativo somente participa deste processo quando a contratação é para o setor administrativo; e a coordenadora pedagógica não participa ativamente.

Em relação ao desligamento de pessoal, este normalmente acontece por demissão via direção. Na visão do coordenador administrativo, “o índice de rotatividade é baixíssimo, e geralmente a causa é por melhor proposta salarial” quando o funcionário requer sua saída. E, quando isso acontece, ele deve repassar suas atividades para outro funcionário já capacitado com cursos e treinamentos. Entretanto, a coordenadora pedagógica considera alto o índice de rotatividade e admite que nem sempre é possível fazer o repasse de atividades, pois depende da maneira de como aconteceu o desligamento do mesmo; além disso, diz que não há substitutos aptos a ocupar os cargos-chave do colégio.

Ademais, a direção sempre incentiva seus funcionários para que se mantenham atualizados. “No início do ano sempre participamos de cursos, e, durante o ano os professores participam de diferentes eventos - palestras, visitas à exposições...”. Além disso, existe uma constante troca de conhecimentos e experiências entre os professores. “Ocorre através de reuniões, e dos encontros que realizamos três vezes por ano com todos os funcionários do colégio”, afirma a diretora.

Porém, não há uma avaliação formal do resultado dos cursos realizados e nem do desempenho do funcionário na organização. O acompanhamento ocorre através da observação, conforme cita o coordenador administrativo: “Não é formalizado, mas é percebido. Se encontramos falhas chama-se a atenção”. Porém, citam que é visível o amadurecimento e a contribuição do profissional ao decorrer do ano.

Referindo-se às relações interpessoais, na opinião do grupo 1, esta é uma questão delicada e que precisa ser melhor trabalhada, sendo que muitas vezes falta maturidade dos funcionários. De acordo com a coordenação pedagógica, “há um clima de fofoca, que foge do contexto profissional. São relações de amizade e não profissional”. O administrativo afirma que “está dividido por coordenação, onde tem as afinidades. Porém as duas coordenações precisam ser uma só”.

Com relação à auto-realização dos funcionários, os três entrevistados afirmam que o colégio proporciona um espaço de estímulo e vínculo, visto que os professores são incentivados a fazerem cursos, buscarem conhecimento e têm autonomia dentro da sala de

aula. Tais ações fazem com que eles percebam o quanto contribuem com a instituição, e “é nítido um sentimento de confiança, pois os funcionários acham o trabalho bastante intenso (emocionalmente)”. Além disso, “ajudamos sempre que podemos nas instabilidades financeiras dos funcionários, pois tenho confiança para ajudar eles”, complementa o coordenador administrativo. Ainda pertinente a este assunto, a diretora cita o interesse em fazer uma pesquisa de opinião com os funcionários.

Por fim, o grupo elencou algumas características que o profissional precisa ter para trabalhar no colégio. Primeiramente, é necessário que ele seja comprometido com a filosofia da instituição; “Se não ‘fechar’ com a filosofia e metodologia da escola, não vai dar certo”, afirma a diretora. Além disso, é preciso ser um ‘eterno estudioso’, criativo, ético e proativo. Porém, a coordenadora pedagógica cita que “as pessoas não sabem ouvir críticas construtivas”.

Referente ao questionário aplicado com o grupo 2, foram expostas diversas afirmativas relacionadas com a avaliação dos funcionários, reconhecimento, qualidade de vida, relacionamento, capacitação da equipe, treinamentos, salário e contratação de novos profissionais.

De acordo com a tabela 10 a seguir, este critério apresenta uma maior variação nas repostas se comparado com os demais.

Tabela 10 – Questionário grupo 2: Pessoas

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
PESSOAS					
Sou constantemente avaliado pelos meus superiores	17 - 52%	11 - 33%	1 - 3%	0 - 0%	4 - 12%
Sou reconhecido pelo trabalho que desenvolvo	11 - 33%	15 - 45%	2 - 6%	1 - 3%	4 - 12%
O colégio se preocupa com a qualidade de vida do funcionário	6 - 18%	15 - 45%	9 - 27%	1 - 3%	2 - 6%
Tenho um bom relacionamento com a equipe	27 - 82%	6 - 18%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
A equipe administrativa/financeira está capacitada para desempenhar suas atividades	20 - 61%	11 - 33%	1 - 3%	0 - 0%	1 - 3%
A equipe pedagógica está capacitada para desempenhar suas atividades	20 - 61%	10 - 30%	2 - 6%	0 - 0%	1 - 3%
Os treinamentos e cursos que realizo trazem bons resultados e amadurecimento	23 - 70%	7 - 21%	1 - 3%	0 - 0%	2 - 6%
Meu salário é compatível com o mercado	5 - 15%	9 - 27%	9 - 27%	7 - 21%	3 - 9%
O processo de admissão de novos funcionários, por meio de estágio, resulta em boas contratações	6 - 18%	16 - 48%	8 - 24%	1 - 3%	2 - 6%

Fonte: dados primários

No que diz respeito à constante avaliação dos funcionários pelos seus superiores, 85% acredita que tal ação acontece sempre ou quase sempre; os demais 15% discordam ou não

sabem opinar. Se tratando de reconhecimento pelo trabalho desempenhado, 78% se sentem total ou parcialmente reconhecidos; o restante alega que raramente ou nunca, ou não tem opinião sobre.

A preocupação da organização com a qualidade de vida do funcionário apresentou uma maior variação das respostas, visto que somente 18% alegam que o colégio está sempre preocupado, 45% dizem que quase sempre, 27% raramente, 3% nunca, e 6% não têm opinião.

Por outro lado, 82% dos respondentes afirmam sempre ter um bom relacionamento com a equipe, e 18% dizem que quase sempre o relacionamento é bom. No que diz respeito à capacitação das equipes para desempenhar suas funções, a equipe administrativo/financeira aponta estar 94% total ou parcialmente capacitada; e a pedagógica 91%.

Sobre os treinamentos que realizam 91% dos funcionários acreditam que sempre ou quase sempre tais cursos trazem bons resultados e amadurecimento; o restante discorda ou não soube opinar. Já em relação à admissão de novos funcionários que acontece através de estágio, 66% concordam total ou parcialmente que tal processo resulta em boas contratações, sendo que 27% alegam que as admissões não são acertadas; os demais não apresentam opinião.

Por fim, pertinente a compatibilidade de salário pago pela organização em relação ao oferecido mercado, somente 15% acreditam ser totalmente compatível; 27% dizem ser parcialmente; 48% alegam não ser compatível; os outros 9% não têm opinião.

Em relação ao grupo 3, não houveram questionamentos pertinentes a este critério.

4.1.7 Processos

No MEG, este critério aborda principalmente os processos gerenciais relativos à cadeia de valor, com objetivo de melhorar os serviços, além de observar os impactos por eles causados (FNQ, 2013, p. 77).

Quanto à rotina de trabalho do grupo 1, eles afirmam que é bastante agitada e dinâmica, com diferentes questões para resolver, principalmente com pais e professores. A diretora brinca dizendo que é um “exercício de loucura”. Além disso, é de costume dos três entrevistados percorrerem constantemente as instalações do colégio para observar o que acontece; “cada dia entro em uma sala diferente” afirma a diretora.

Com relação à existência de manuais de normas e procedimentos, a diretora declara: “O colégio não possui manuais; os funcionários aprendem com a experiência, mas temos a agenda e o Planejamento Político-Pedagógico como referenciais”. Porém, de acordo com ambas as coordenações, está em projeto a criação de manuais, “pois tudo acontece na conversa informal”.

No que diz respeito à descrição de cargos da organização, a direção afirma que tais informações constam no Planejamento Político-Pedagógico, porém “precisa ser melhor definido”, declara o coordenador administrativo. Em contrapartida, a coordenadora pedagógica diz não ter conhecimento sobre tais descrições.

No quesito comunicação, os entrevistados afirmam que a mesma se dá verbalmente, além de ser direta e informal, “porém em determinados casos tem formulários por escrito”, afirma a direção. Da mesma maneira, para apresentar sugestões/reclamações, a comunicação se dá ‘boca-a-boca’. O coordenador administrativo afirma: “Já trabalhamos com caixa de sugestões, mas não teve sucesso. Porém, a direção é aberta e as pessoas podem ir diretamente lá”. Contudo, vale ressaltar que muitas questões relacionadas a este assunto de tornam fofoca, conforme diz a coordenadora pedagógica.

Referindo-se às condições físicas do ambiente de trabalho, os entrevistados afirmaram ser excelentes, com uma boa estrutura. O administrativo complementa ao dizer que “como somos fiscalizados, precisamos estar em dia”. Porém, a coordenadora pedagógica sugere: “Somente acho que precisa de mais um profissional para serviços gerais, devido ao tamanho que o colégio está”. Acrescentando-se que, na visão do grupo, o colégio está muito bem equipado para atender os serviços que oferece.

No quesito determinação de preço dos serviços, o coordenador administrativo alega que os mesmos são definidos “pela observação do mercado e pelo preço que vem fazendo no decorrer dos anos; é intuitivo e não formalizado”. Sendo que, a organização conta com o auxílio de uma contabilidade externa, depois de realizados internamente os procedimentos de identidade.

Por fim, no que se refere às compras do almoxarifado, “existe um controle de gastos, mas nem sempre funciona; se perde muito material”, alega a diretora. Porém, o coordenador administrativo ressalta que “não se joga nada fora, aqui tudo se reaproveita”.

Já no questionário aplicado ao grupo 2 foram expostas diversas afirmativas relacionadas à comunicação, apresentação de ideias, manuais de regras e normas, estrutura e

organização das funções administrativas, disponibilidade de materiais e equipamentos para desenvolver o trabalho, e condições físicas do ambiente.

A tabela 11 a seguir mostra que este critério não apresenta grande variação nas repostas.

Tabela 11 – Questionário grupo 2: Processos

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
PROCESSOS					
Tenho liberdade para me comunicar com todos	27 - 82%	6 - 18%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
A comunicação entre os funcionários está bem estruturada	10 - 30%	20 - 61%	2 - 6%	1 - 3%	0 - 0%
Apresento minhas ideias e sugestões para melhorar o desempenho das atividades	14 - 42%	14 - 42%	4 - 12%	0 - 0%	1 - 3%
Sou constantemente informado sobre as decisões tomadas pelo meu superior	7 - 21%	21 - 64%	4 - 12%	0 - 0%	1 - 3%
Há necessidade de um manual com regras e normas do colégio	14 - 42%	10 - 30%	7 - 21%	1 - 3%	1 - 3%
As funções administrativas do colégio estão bem estruturadas e organizadas	10 - 30%	20 - 61%	1 - 3%	1 - 3%	1 - 3%
Tenho materiais e equipamentos suficientes para desenvolver minhas atividades	16 - 48%	12 - 36%	3 - 9%	1 - 3%	1 - 3%
Trabalho em boas condições físicas do ambiente (luz, ventilação, higiene)	27 - 82%	6 - 18%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%

Fonte: dados primários

De acordo com a opinião dos respondentes, 82% deles afirmam sempre ter liberdade para se comunicar com todos da organização; 18% alegam ter quase sempre. No que diz respeito à comunicação interna, somente 30% concorda que ela está totalmente estruturada; 61% acreditam estar parcialmente; e os outros 9% dizem que a comunicação não está corretamente estruturada entre os funcionários.

Sobre a apresentação de ideias e sugestões, 84% afirmam que sempre ou quase sempre expõe sua opinião a fim de melhorar o desempenho da organização; por outro lado, 15% alegam que raramente contribuem com opiniões, ou não tem opinião sobre o perguntado.

A respeito do repasse de informações, somente 21% dos respondentes dizem que sempre são informados sobre as decisões tomadas pelos seus superiores; 64% alegam que quase sempre recebem as informações; e 15% deles não têm conhecimento sobre as mesmas, ou não apresentam opinião.

Quando questionados sobre a necessidade de a organização ter um manual de regras e normas, 42% acreditam ser totalmente necessário, 30% parcialmente necessário, e os demais 27% não concordam ou não tem opinião sobre. Além disso, para 91% dos respondentes, as funções administrativas do colégio estão total ou parcialmente estruturadas e organizadas; os outros 9% discordam ou não têm opinião.

Se tratando de materiais e equipamentos, 84% que têm, sempre ou quase sempre, os materiais disponíveis para desenvolver as atividades; o restante discorda, ou não apresenta opinião. Por fim, sobre o ambiente físico, 82% afirmam que a organização sempre proporciona um ambiente com boas condições para se trabalhar, no que diz respeito à iluminação, ventilação e higiene; 18% alegam que quase sempre o ambiente apresenta boas condições.

Pertinente ao questionário aplicado ao grupo 3, foi avaliada a satisfação dos clientes sobre várias questões pertencentes aos Processos da organização. Os resultados são apresentados na tabela 12.

Tabela 12 – Questionário grupo 3: Processos

	Excelente	Bom	Ruim	Péssimo	Não tem opinião
Comunicação escola-família	40%	56%	4%	0%	0%
Metodologia de ensino	79%	21%	0%	0%	0%
Infraestrutura	40%	57%	3%	0%	0%
Limpeza e organização	62%	34%	2%	0%	2%
Valor da mensalidade	4%	61%	28%	1%	6%

Fonte: dados primários

4.1.8 Resultados

O último critério do MEG busca compreender os resultados estratégicos e operacionais da organização, através da análise de indicadores (FNQ, 2013, p. 85).

Quando questionado ao grupo 1 qual é a principal dificuldade encontrada para conduzir o negócio, o coordenador administrativo relata: “Atender a tudo e a todos, pois é muita exigência e que é difícil de equilibrar. Além disso, a inadimplência está começando a aumentar”. Já a diretora é direta ao afirmar que o maior problema está na “comunicação interna”.

No que diz respeito à avaliação dos resultados, de acordo com o coordenador administrativo, “tudo é intuitivo, somente o número de alunos (matrículas e saídas) é avaliado para ver se estamos bem ou mal”. Porém “essas informações não são repassadas para a

coordenação”, afirma a coordenadora pedagógica. Ademais, o “contato direto através das opiniões dos clientes – alunos, professores e pais” também são levados em consideração pela direção do colégio.

Em relação à análise de sugestões, críticas e reivindicações, o grupo afirma que buscam solucionar praticamente tudo, principalmente àquelas relacionadas com a possibilidade de avanço e crescimento da organização. A direção ainda afirma: “Tenho um cuidado incrível com estas questões”.

Sobre o acompanhamento financeiro do fluxo de caixa da organização, a direção e o administrativo dizem ter um acompanhamento bastante rigoroso dos pagamentos e recebimentos. Além disso, os três entrevistados acreditam que o colégio está em constante crescimento, sendo que a diretora planeja novos investimentos: “Nas tecnologias educacionais e toda parte de informática; na infraestrutura não”, e demais outros que se devem a partir da necessidade apresentada no decorrer do ano.

Porém, referente à existência de indicadores de gestão, os entrevistados apresentaram opiniões opostas, visto que a direção afirma ter um acompanhamento constante de tais indicadores; entretanto, o administrativo alega que é “tudo na base da intuição”.

Por fim, questionados sobre os pontos fortes e fracos do colégio, destacam como forte: metodologia de ensino, relação colégio-família, inserção da instituição na comunidade, olhar muito bom com as pessoas, solidez da marca, solidez financeira e o incentivo aos funcionários à busca pelo conhecimento.

Já os pontos fracos elencados pelo grupo foram: comunicação interna e externa, dificuldade de encontrar profissionais qualificados, concorrência desleal em relação aos preços cobrados, falta de fidelização do aluno do ensino fundamental, e a falta de uma gestão empresarial pelo fato do crescimento do colégio.

Solicitada a opinião do grupo 2 sobre o critério Resultados, questionou-se a qualidade do serviço prestado pela organização, a motivação para se trabalhar lá, a satisfação com o trabalho realizado, o feedback referente ao desempenho dos profissionais, a avaliação da organização perante seus clientes, e os resultados administrativos e financeiros da mesma. Vide tabela 13.

Tabela 13 – Questionário grupo 2: Resultados

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
RESULTADOS					
O serviço prestado pelo colégio é de boa qualidade	30 - 91%	3 - 9%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
Me sinto motivado para trabalhar no colégio	23 - 70%	9 - 27%	0 - 0%	0 - 0%	1 - 3%
Estou satisfeito com o trabalho que realizo	24 - 73%	9 - 27%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
Recebo feedback sobre o meu desempenho profissional	13 - 39%	12 - 36%	3 - 9%	3 - 9%	2 - 6%
O colégio costuma avaliar seu desempenho junto aos pais e professores	7 - 21%	15 - 45%	5 - 15%	3 - 9%	3 - 9%
Os resultados financeiros e administrativos são mensurados com frequência	3 - 9%	8 - 24%	12 - 36%	5 - 15%	5 - 15%

Fonte: dados primários

Para os respondentes, 91% concordam totalmente que o serviço prestado pelo colégio é de boa qualidade; e 9% concordam parcialmente. Sendo que 70% deles se sentem completamente motivados para trabalhar; 27% parcialmente motivados e o restante não têm opinião.

Com relação à satisfação, 73% afirmam estar sempre satisfeitos com o trabalho que realizam; e 27% quase sempre. Em contrapartida, há uma maior variação nas respostas quando se refere ao repasse de feedback, sendo que somente 39% dizem sempre receber feedback sobre seu desempenho; 36% recebem quase sempre; 9% raramente recebem; 9% nunca recebem; e 6% não apresentou opinião.

No que diz respeito à avaliação do desempenho da organização perante seus clientes, 21% dos respondentes afirmam que tal avaliação sempre acontece; 45% quase sempre; 15% raramente; 9% nunca; e 9% não têm opinião sobre.

Por fim, referente a mensuração dos resultados financeiros e administrativos, somente 9% acreditam que os mesmos são mensurados com frequência; 24% afirmam que quase sempre; 36% alegam que a verificação dos resultados raramente acontece; 15% diz que nunca ocorre; e 15% não têm opinião.

Pertinente ao questionário aplicado com o grupo 3, questionou-se qual foi o principal motivo pela escolha de matricular o filho/dependente no Colégio. Vale ressaltar que somente um cliente destacou o critério preço como principal motivo. Portanto, tal critério não apresentou peso tendo em vista as demais respostas, as quais são: metodologia de ensino 62%; localização 13%; equipe profissional 9%; indicação 8%; infraestrutura 6%; e escolha do aluno 2%.

4.2 Triangulação

Esta seção abordará o terceiro objetivo específico deste trabalho. Portanto, depois de realizada a análise dos dados, será feita a triangulação das informações, com objetivo de confrontar as visões dos grupos 1 e 2, e, quando oportuno, a opinião do grupo 3. Porém, em caso de opiniões divergentes dos entrevistados do grupo 1, ambas serão descritas com a identificação ao final de quem a mencionou.

Cabe também, a este tópico, ressaltar as principais informações observadas na coleta de dados pertinentes aos critérios, sendo que, ao final serão apontados os principais pontos fortes e pontos fracos em relação à organização estudada.

4.2.1 Liderança

O presente critério apresentou divergências logo na opinião do grupo 1 no que diz respeito ao estilo de gerência – autoritária ou participativa – e a maneira como se distribui a hierarquia na organização.

Na visão da diretora, sua gestão é participativa e a hierarquia é bastante definida pelos departamentos, não apresentando uma gestão autoritária. Já, para os coordenadores, há certa participação do grupo, porém a decisão final ainda pertence à direção, definindo-a como autoritária. Dessa forma, a coordenadora pedagógica cita que a gerência está “caminhando para participativa”. Sendo que, quando questionado ao grupo 2, foi revelado a pouca participação dos funcionários no processo de tomada de decisão, porém os mesmos têm autonomia para realizar suas atividades.

Por outro lado, as questões extraídas da coleta de dados e que apresentam convergência dizem respeito à: comunicação direta entre a direção e todas as áreas da organização, além de ter fácil acesso à direção; preocupação das lideranças em relação à opinião dos clientes internos e externos, além de amplo trabalho de suporte com os mesmos; constante incentivo à capacitação; e, portanto, foi considerado bom, na visão do cliente, o trabalho desempenhado pela direção e coordenações. O quadro 5 apresenta a opinião dos grupos.

Quadro 5 – Liderança

Grupo 1
<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia bem definida pelos departamentos (diretora); - Autoridade centralizada na direção (ambos coordenadores); - Gerência participativa (diretora e coordenador administrativo); - Gerência autoritária, “caminhando para participativa” (coordenadora pedagógica); - Tomada de decisão acontece entre a direção, setor administrativo e financeiro; - Constante incentivo e participação em cursos e palestras de capacitação; - Comunicação direta com todas as áreas do colégio; - Forte vínculo entre administrativo e pedagógico; - Importância de transitar por todas as áreas da organização; - Estar sempre atento aos clientes internos e externos; - Amplo trabalho de suporte e orientação com professores, alunos e pais.
Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> - Há autonomia para realizar atividades; - Estímulo à exposição de ideias e opiniões; - Fácil acesso para conversar com a direção; - Pouca participação no processo decisório.
Grupo 3
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação com a direção: 37% excelente; 59% bom; 2% ruim; 2% não têm opinião; - Satisfação com a coordenação: 40% excelente; 57% bom; 2% não têm opinião;

Fonte: dados primários

4.2.2 Estratégias e planos

Primeiramente este critério apresentou divergências na opinião do grupo 1, no que diz respeito à execução de planejamento para a área administrativa e pedagógica, além da elaboração de estratégias e metas para a organização.

Para a diretora, o colégio elabora um planejamento para curto e médio prazo, incluindo suas estratégias e metas, sendo que não é realizado a longo prazo. Segundo ela, é feito um planejamento geral no início do ano, sendo revisto e adaptado a cada 15 dias as questões relacionadas à área pedagógica. Contrapondo-se a esta opinião, o coordenador administrativo acredita que não há um planejamento formal, visto que existe somente uma linha de raciocínio a ser seguida, mas que a maioria das decisões são tomadas com base na intuição. A coordenadora pedagógica complementa ao dizer que os planejamentos referentes a sua área estão sendo estudados para possível reformulação. Referente a este assunto, o grupo 2 alega sua pouca participação na execução dos planejamentos, tanto administrativo, quanto pedagógico; além de não ter total acesso aos mesmos.

Ademais, é unânime a opinião do grupo 1 sobre a baixa periodicidade de reuniões. Acrescenta-se a isso, a falta de reuniões de gestão, na visão da coordenadora pedagógica, e as constantes conversas realizadas no ambiente familiar entre a direção e o coordenador administrativo. Ressalta-se ainda que o grupo 2 apresenta pouca participação nas reuniões.

Por outro lado, as questões extraídas da coleta de dados e que apresentam convergência dizem respeito: ao trabalho e incentivo à criatividade; e importância da utilização do Facebook na manutenção da marca durante o ano, sendo a propaganda condizente com a identidade da organização. O quadro 6 apresenta a opinião dos grupos.

Quadro 6 – Estratégias e planos

Grupo 1
<ul style="list-style-type: none"> - Há planejamento (estratégias e metas) somente para curto e médio prazo, e deve ser flexível (diretora); - Planejamento geral realizado no início de cada ano e a cada 15 dias é feito o planejamento pedagógico (diretora); - O planejamento é realizado com base na intuição, sendo que há uma linha de raciocínio, porém não é formalizado (coordenador administrativo); - Planejamento pedagógico está sendo analisado para possível reformulação (coordenadora pedagógica); - Dificuldade em prever a receita para o ano, tendo em vista a época de matrícula; - Programa financeiro deve ser melhor alinhado com a organização; - Baixa periodicidade de reuniões; - Necessidade de reuniões de gestão; - Muitas conversas ocorrem no ambiente familiar; - Criatividade é fortemente trabalhada com funcionários e alunos; - Professor é muito passivo fora da sala de aula (diretora); - Necessidade de o professor ser mais pesquisador (diretora); - A propaganda é feita através da televisão, jornal, outdoor e webmarketing; sendo mais frequente em época de matrícula; - Facebook é muito utilizado para manutenção de marca durante o ano.
Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> - Pouca participação ativa dos funcionários nas reuniões; - Pouca participação ativa dos funcionários na execução do planejamento administrativo e pedagógico; - Pouco acesso dos funcionários aos planejamentos da organização; - A propaganda condiz com a identidade da organização.

Fonte: dados primários

4.2.3 Clientes

Em relação a este critério, não houveram divergências de opiniões. Observa-se, portanto, conforme as informações extraídas da coleta de dados, que os clientes são bastante participativos, com total liberdade de comunicação e há uma forte relação entre os mesmos e

a organização. Além disso, o atendimento prestado pela instituição é considerado excelente. O quadro 7 apresenta a opinião dos grupos.

Quadro 7 – Clientes

Grupo 1
<ul style="list-style-type: none"> - Público-alvo de classe A, B e C. - Alto nível de exigência; - Bastante participativo; - Total liberdade de comunicação entre as partes; - Forte relação escola-família; - Há grande preocupação com a opinião do cliente; - Buscam analisar o motivo da perda do cliente.
Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> - Possuem contato direto com o cliente; - O contato com o cliente se dá de maneira agradável; - Na maioria das vezes o cliente está envolvido com as atividades da organização.
Grupo 3
<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a participação ativa dos pais nas atividades e na vida escolar dos filhos: 87% participam ativamente; 12% participam às vezes; 1% não participa - Sobre a qualidade do atendimento quando entra em contato com a organização: 96% se sentem bem atendidos; 4% somente às vezes se sentem bem atendidos

Fonte: dados primários

4.2.4 Sociedade

O presente critério apresenta opiniões convergentes entre todos os grupos estudados. Portanto, conforme as informações extraídas da coleta de dados, a organização realiza projetos sociais e ambientais, obtendo um bom relacionamento com a sociedade. Ademais, os clientes se mostram satisfeitos com os projetos sociais que a organização desenvolve. O quadro 8 apresenta a opinião dos grupos.

Quadro 8 – Sociedade

Grupo 1
<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento com a sociedade; - Realiza vários projetos sociais (campanha do agasalho, páscoa na igreja, atividades com comunidades carentes...); - Desenvolve a conscientização ambiental (reciclagem do lixo); - Forte participação da família nas atividades sociais.
Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> - Realiza projetos sociais e ambientais; - A organização é bem reconhecida pela sociedade.

(continua)

(continuação)

Grupo 3
- Satisfação em relação aos eventos e projetos sociais: 38% excelente; 59% bom; 2% ruim; 1% não tem opinião

Fonte: dados primários

4.2.5 Informações e conhecimento

Pertinente a este critério, observou-se somente uma informação divergente em relação à visibilidade e conhecimento dos funcionários sobre a identidade – missão, visão e valores – da organização.

Logo no grupo 1, a diretora afirma que a identidade do colégio é visível e conhecida por todos. Porém, o próprio coordenador administrativo confessa que não sabe ao de cor a missão, visão e valores da organização, afirmando ser necessário promover um trabalho sobre estes quesitos com o todo pessoal. Ademais, confirma-se a falta de conhecimento da identidade organizacional quando questionado ao grupo 2. Porém, referente ao grupo 3, percebe-se maior conhecimento de grande parte deles em relação a este assunto.

Por outro lado, conforme as informações extraídas da coleta de dados, questões convergentes dizem respeito: eficiente sistema de informação; crescente busca por inovação; constante troca de experiências e busca pelo conhecimento. O quadro 9 apresenta a opinião dos grupos.

Quadro 9 – Informações e conhecimento

Grupo 1
<ul style="list-style-type: none"> - Há visibilidade da missão, visão e valores da organização e todos os funcionários conhecem (diretora); - Foi realizado um trabalho para que os funcionários conhecessem melhor a identidade da organização, visto que alguns nunca nem tinham acessado o site da mesma (coordenadora pedagógica); - A identidade deve ser melhor trabalhada dentro da organização (coordenador administrativo); - O organograma é conhecido por todos os funcionários além de ser apresentado aos clientes no primeiro contato; - O sistema de informação é dinâmico e está bem implantado, sendo possível localizar tudo o que se precisa; - Recebem auxílio de um consultor do SEBRAE para analisar os resultados e promover melhorias; - A coordenação pedagógica não tem conhecimento sobre o sistema de informação administrativo/financeiro; - As inovações acontecem através do contato com outras realidades, tanto no meio nacional quanto internacional e pela percepção de “como caminha” a sociedade; - A organização está sempre em busca de materiais modernos e novas tecnologias.

(continua)

(continuação)

Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> - Vários funcionários não conhecem totalmente a missão, visão e valores da organização; - São estimulados a participar de eventos e cursos que agregam conhecimento; - Maioria dos profissionais procura estar atualizada e em constante estudo; - Há troca de conhecimentos e experiências entre os funcionários; - Quase todas as informações estão disponíveis para quem as solicita.
Grupo 3
<ul style="list-style-type: none"> - Sobre o conhecimento dos clientes em relação à missão, visão e valores da organização: 71% conhecem; 22% conhecem mais ou menos; 7% não conhecem

Fonte: dados primários

4.2.6 Pessoas

Este é o critério que apresentou maior divergência de opinião, principalmente no que diz respeito à existência de um Departamento de Pessoal especializado, rotatividade de funcionários, escala de remuneração definida, e existência de substitutos capacitados para os cargos-chave da organização.

As primeiras divergências foram observadas logo no grupo 1, visto que, para a diretora a organização tem um departamento de pessoal especializado, porém, na opinião dos coordenadores o “departamento” é composto somente pelo coordenador administrativo, o qual realiza diversas funções.

Em relação aos salários, a direção e o coordenador administrativo afirmam que os mesmos estão acima da concorrência e a remuneração é estabelecida de acordo com as especializações realizadas e o tempo de serviço do funcionário. Em contrapartida, a coordenadora pedagógica cita a necessidade de criar um plano de cargos e salários para a organização. Ademais, o grupo 2 não se mostra satisfeito com o salário recebido e alega que o mesmo está em dissonância perante ao mercado.

Outra questão com visões distintas, diz respeito à relação da equipe. O grupo 1 afirma que há relacionamentos conturbados, com questões pessoais e afinidades que prejudicam a união do pessoal, necessitando maior atenção a tais fatos. Porém, o grupo 2 alega que a equipe apresenta um bom relacionamento.

Por outro lado, conforme as informações extraídas da coleta de dados, as convergências dizem respeito à: avaliação dos funcionários não é formalizada, porém ocorre

por observação; e constante participação em cursos e treinamentos que trazem resultados positivos. O quadro 10 apresenta a opinião dos grupos.

Quadro 10 – Pessoas

Grupo 1
<ul style="list-style-type: none"> - A organização possui um Departamento de Pessoal especializado (diretora); - O “Departamento” é somente o coordenador administrativo e que está atrelado a outras funções (coordenadores); - Política de pessoal: o que é para um, é para todos (coordenador administrativo); - Ausência de plano de cargos e salários, porém há intenção de criá-lo; - Admissões realizadas através de estágio; - Demissões normalmente partem da direção ou, quando o funcionário requer sua saída, é por melhor proposta salarial; - Baixíssima rotatividade (direção e coordenador administrativo); - Alta rotatividade (coordenadora pedagógica); - Todo pessoal é treinado, sendo capaz de ocupar cargos superiores (diretora); - Não há substitutos para ocupar os cargos-chave (coordenadora pedagógica); - Incentivo à participação em cursos; - Cursos, treinamentos, participação em eventos ocorrem semestralmente, em média; - Há três encontros por ano com todos os funcionários da organização; - A escala de remuneração é baseada nos cursos e especializações, além do tempo de serviço e é maior que a concorrência (diretora e coordenador administrativo); - A escala de remuneração não é bem definida (coordenadora pedagógica); - Não há avaliação formal dos funcionários, somente ocorre acompanhamento por observação; - É visível o amadurecimento e a contribuição do profissional; - Em caso de falhas, chama-se a atenção; - As relações interpessoais é uma questão complicada, e que precisa ser melhor trabalhada; - É nítido o sentimento de confiança mútuo pela realização de um trabalho intenso emocionalmente; - Necessário que o profissional se adeque à metodologia e filosofia da organização.
Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> - Alegam que a equipe tem um bom relacionamento; - Poucos acreditam que a admissão por estágio resulta sempre em boas contratações; - Maioria afirma que as equipes (administrativa e pedagógica) estão capacitadas para desempenhar suas atividades; - Maioria afirma que os cursos e treinamentos trazem resultados positivos e amadurecimento; - A maioria diz ser avaliada pelos seus superiores; - Poucos acreditam ser totalmente reconhecidos pelo trabalho que realizam; - Poucos acreditam que a organização se preocupa totalmente com a qualidade de vida do funcionário; - A minoria está satisfeita com o salário e diz não ser compatível com o mercado.

Fonte: dados primários

4.2.7 Processos

Este critério não apresenta divergências de opiniões, sendo válido ressaltar as seguintes questões, conforme as informações extraídas da coleta de dados: a organização não possui manuais e é visto a necessidade dos mesmos; há informalidade nos processos; descrição de cargos deficiente e pouco conhecida; comunicação interna é direta e informal, sendo considerada ineficiente; repasse de informações é falho; facilidade de comunicação com a direção; ambiente físico e equipamentos de qualidade; controle falho das compras de almoxarifado; preço do serviço realizado com base no histórico da instituição e no mercado.

Ademais, para a maioria dos clientes, a metodologia, a limpeza e organização do ambiente são considerados pontos excelentes; já a comunicação, a infraestrutura e o valor da mensalidade são considerados bons. O quadro 11 apresenta a opinião dos grupos.

Quadro 11 – Processos

Grupo 1
<ul style="list-style-type: none"> - Rotina agitada e bastante dinâmica; - Percorrem constantemente a organização; - A organização não possui manuais de regras e normas, porém está em projeto a sua criação; - A agenda do aluno e o Planejamento Político-Pedagógico são utilizados como referenciais; - A maior parte dos processos é informal; - No Planejamento Político-Pedagógico consta a descrição dos cargos, porém precisa ser melhor definida e divulgada; - A coordenadora pedagógica não tem conhecimento sobre a descrição dos cargos; - A comunicação é direta e informal, tendo formulário somente em alguns casos; - Comunicação interna deficiente; - Sugestões e reclamações acontecem boca-a-boca, podendo ser realizadas diretamente à direção; - Já foi utilizado “caixinha de sugestões/reclamações”, mas não obteve sucesso; - Parte da comunicação é vista como fofoca, partindo de cunho profissional para pessoal; - Excelente estrutura e condições físicas do ambiente; - Necessidade de mais um profissional para serviços gerais (coordenadora pedagógica); - A organização está bem equipada para atender os serviços que oferece; - O preço dos serviços é estabelecido com base no histórico realizado e em comparação com o mercado, sendo intuitivo e não formalizado; - Há controle de gastos de materiais, mas nem sempre funciona; - Nenhum material é jogado fora, tudo se reaproveita.
Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> - Possuem liberdade de comunicação; - Poucos acreditam que a comunicação está bem estruturada; - A maioria apresenta ideias e sugestões para melhorar o desempenho da organização;

(continua)

(continuação)

- Poucos alegam que sempre são informados sobre as decisões tomadas pelo seu superior;
- A maioria acredita ser necessária a criação de manuais com regras e normas;
- A maioria acha que as funções, administrativa e pedagógica, estão totalmente estruturadas;
- Os materiais e equipamentos disponíveis são suficientes na maioria das vezes;
- O ambiente apresenta boas condições físicas para o trabalho.

Grupo 3

Satisfação em relação à:

- Comunicação escola-família: 40% excelente; 56% bom; 4% ruim.
- Metodologia de ensino: 79% excelente; 21% bom.
- Infraestrutura: 40% excelente; 57% bom; 3% ruim.
- Limpeza e organização: 62% excelente; 34% bom; 2% ruim; 2% não têm opinião.
- Valor da mensalidade: 4% excelente; 61% bom; 28% ruim; 1% péssimo; 6% não têm opinião.

Fonte: dados primários

4.2.8 Resultados

No último critério houve divergência de opinião no que diz respeito ao acompanhamento dos indicadores de gestão.

Para o grupo 1, na opinião da diretora, há acompanhamento dos indicadores de gestão, além da análise de opinião dos clientes internos e externos. Porém, para o coordenador administrativo, os resultados são concluídos através da percepção e intuição, sendo analisado somente os números referentes à matrícula/saída de alunos. Ademais, o grupo 3 alega que não é costume da organização avaliar seus resultados com base na opinião dos clientes.

Por outro lado, conforme as informações extraídas da coleta de dados, vale ressaltar alguns pontos convergentes: há análise de matrículas e saídas de alunos; constante crescimento organizacional; sugestões, críticas e reivindicações são tratadas com atenção; e comunicação interna deficiente.

Por fim, na visão do grupo 3, a principal razão por optar a este colégio está relacionada à metodologia com a qual ele trabalha. O quadro 12 apresenta a opinião dos grupos.

Quadro 12 – Resultados

Grupo 1
<ul style="list-style-type: none"> - Há acompanhamento dos indicadores de gestão (diretora); - Não há acompanhamento dos indicadores; os resultados são concluídos através da percepção e intuição (coordenador administrativo); - Resultados são baseados na análise dos números de matrículas e saídas de alunos; - Análise da opinião dos alunos, pais e professores para medir os resultados (diretora); - Não há repasse dos resultados para a coordenação pedagógica;

(continua)

(continuação)

<ul style="list-style-type: none"> - O setor financeiro faz um rigoroso controle de caixa (pagamentos/recebimentos); - Aumento da inadimplência; - A organização está em constante crescimento, com futuros investimentos em informática e tecnologia; - Sugestões, críticas e reivindicações são tratadas com atenção, principalmente àquelas relacionadas à possibilidade de crescimento da organização; - Comunicação interna deficiente; - Dificuldade em equilibrar as visões distintas; - Grande exigência dos clientes internos e externos.
Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> - O serviço prestado é de boa qualidade; - A maioria se sente motivada e satisfeita com o trabalho que realiza; - Grande parte alega não receber constante ou nenhum feedback sobre seu desempenho; - Não é costume do colégio avaliar seu desempenho junto a seus clientes internos e externos; - Não há mensuração constante dos resultados financeiros e administrativos.
Grupo 3
Principal motivo pela escolha de matricular o filho/dependente no Colégio: metodologia de ensino 62%; localização 13%; equipe profissional 9%; indicação 8%; infraestrutura 6%; escolha do aluno 2%

Fonte: dados primários

4.2.9 Pontos fortes e fracos

Por fim, foi solicitado aos grupos de coleta que elencassem, de acordo com a sua percepção, pontos fortes e pontos fracos em relação à organização. Sendo que, com o grupo 1, as informações foram coletadas através da entrevista; já, com o grupo 2 e 3, optou-se por uma questão aberta ao final do questionário e o resultado foi baseado na quantidade de palavras-chave mencionadas. Vide quadros 13 e 14.

Quadro 13 – Pontos fortes e fracos grupo 1

GRUPO 1	
Direção	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Elevada percepção do aluno em relação as suas potencialidades e necessidades; Prática constante através das atividades, habilidades e competências; Trabalho comprometido; Participação da família; Inserção da escola na comunidade.	Comunicação interna; Dificuldade de encontrar professores com nível de formação adequado, pois o curso de pedagogia está totalmente falho e possuem pouco conhecimento de mundo e do desenvolvimento das faixas evolutiva.

(continua)

(continuação)

Coordenador Administrativo	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Metodologia de ensino; Solidez da marca; Solidez financeira; A localização hoje está ficando um fator positivo.	Concorrência desleal com altos descontos oferecidos; Falta de fidelização do aluno do ensino fundamental que quer ir para escola grande.
Coordenadora Pedagógica	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
O colégio é uma potência; Olhar muito bom com as pessoas; Incentivo a busca pelo conhecimento; Local que exige trabalho - mostrar a que veio; Preocupação com a relação escola-família; Presença constante dos pais na escola.	Comunicação interna e externa deficiente; Necessidade de uma gestão empresarial devido ao crescimento do colégio.

Fonte: dados primários

Quadro 14 – Pontos fortes e fracos grupo 2 e 3

GRUPO 2			
Pontos Fortes	%	Pontos Fracos	%
Metodologia	25	Comunicação interna	21
Infraestrutura	17	Salário baixo	15
Treinamento e capacitação dos funcionários	12	Mudanças constantes sem comunicação da equipe	10
União e comprometimento da equipe	10	Alta rotatividade	10
Ensino de qualidade	9	Ausência de plano de salário	8
GRUPO 3			
Pontos Fortes	%	Pontos Fracos	%
Metodologia	38	Mensalidade alta	16
Equipe profissional	16	Infraestrutura – principalmente ao ar livre	10
Interação escola-família	11	Falta de clareza e objetividade nas reuniões e comunicações	9
Infraestrutura	9		
Bom diálogo com a direção/coordenação	3	Alta rotatividade	9
		Pouca atividade e incentivo ao esporte	5

Fonte: dados primários

Ao analisar as opiniões, fica evidente que a metodologia é o principal ponto forte da organização, sendo citada por todos os grupos; e, em contrapartida, observa-se a comunicação – interna e externa – como ponto fraco, a qual necessita de ajustes e acompanhamento direto das lideranças.

5 PROPOSTAS DE AÇÕES

Este capítulo aborda o último objetivo específico deste trabalho. Assim sendo, cabe neste momento desenvolver as propostas de ações, bem como os resultados por elas esperados, tendo em vista as informações extraídas da coleta de dados e que foram trianguladas na seção anterior. Tais sugestões são justificadas com base nas teorias apresentadas no presente estudo e que serviram de suporte para analisar os dados.

Contudo, vale ressaltar que, por não ser objetivo deste trabalho intervir diretamente na organização – e sim, propor possíveis ações de melhoria –, não cabe aqui a apresentação de um cronograma de atividades, nem o orçamento por elas previsto.

As propostas de ações serão apresentadas a seguir observando os critérios entendidos como passíveis de melhoria, a fim de buscar à excelência organizacional, ao considerar os fatores avaliados pelo Modelo de Excelência em Gestão. Contudo, dos oito critérios analisados, sugere-se ações de melhoria para seis deles, visto que, no que diz respeito aos critérios Clientes e Sociedade, observou-se que o desempenho dos mesmos estão de acordo com o esperado para uma organização rumo a excelência, não sendo necessário elencar ações de melhoria para tais.

Liderança:

Por mais que a direção acredite exercer uma gestão participativa, os demais grupos não percebem da mesma forma. Contudo, para Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 302), o gestor “demonstra liderança quando garante a cooperação dos outros na realização de um objetivo”.

Portanto, propõe-se abrir mais espaço para a participação dos funcionários, e principalmente à coordenação pedagógica, pois foi visto que a maioria das decisões é tomada somente entre a direção e a coordenação administrativa. Tal abertura fará com que a equipe se sinta parte integrante da organização ao proporcionar maior troca de informações e conhecimento entre os mesmos, além de permitir maior autonomia aos professores também fora da sala de aula.

Ademais, Lacombe e Heilborn (2008, p. 270) alegam que “as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir”. Portanto, como função de liderança, julga-se necessário que a direção demonstre um reconhecimento constante pelo trabalho desenvolvido por seus funcionários, visto que tal ação promoverá maior motivação e interesse à equipe para alcançar os objetivos da organização e desempenhar suas atividades.

Estratégias e planos:

Observou-se um tópico questionável em relação à formulação de planejamentos da organização. Portanto, requer-se a formalização de um planejamento estratégico a fim de estipular objetivos e estratégias, além de proporcionar maior controle sobre as ações e decisões a serem tomadas. Nesse sentido, Prahalad e Hamel (2005, p. 4) afirmam que é preciso que a empresa desenvolva estratégias para explorar as oportunidades existentes no mercado.

Ressalta-se que o planejamento deve ser apresentado a toda a equipe para que seus membros possam compreender o que se espera ao final de determinado período, e com isso contribuir com o objetivo traçado. Tais planejamentos deverão servir também como guia para as reuniões de gestão, as quais devem acontecer com periodicidade e com presença de pessoas-chaves da organização, para que avaliem os resultados obtidos através da execução destes.

Informações e conhecimento:

A este critério propõe-se realizar um trabalho referente à visibilidade da identidade organizacional, ou seja, transmitir sua identidade para os clientes internos e externos; tendo em vista que, conforme citam Souza e Cardoso (2008, p. 44), em cada escola existe “uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores e as crenças que os membros da instituição partilham ou deixam de partilhar”.

Dessa forma, a missão, a visão e os valores do colégio devem ser mais difundidos no ambiente para que o funcionário compreenda e se identifique com a cultura da organização, além de promover o aumento de confiança por parte do cliente. Partindo desta ideia, Prahalad e Hamel (2005, p. 233) alegam que “embora a maioria das empresas possua análises detalhadas dos custos de seus produtos ou serviços, poucas possuem análises detalhadas semelhantes do seu valor”.

Portanto, visto a importância em apresentar a razão da existência da organização e qual o seu comportamento esperado, tal identidade também auxilia na execução dos planejamentos e promove maior comprometimento com a filosofia da organização. Ademais, sugere-se que tais informações estejam visíveis, do mesmo modo, no ambiente físico do colégio.

Pessoas:

Tendo em vista que a alta rotatividade foi citada como um ponto fraco por dois grupos, propõe-se um acompanhamento contínuo dos funcionários, que deve ser realizado através de avaliações formais e consequente repasse de feedback, criando maior vínculo entre o funcionário e o seu superior. Nesse sentido, Lacombe e Heilborn (2008, p. 241), alegam a importância de a organização “montar programas de âmbito geral para a avaliação, capacitação e aperfeiçoamento do pessoal, especialmente no preparo do pessoal de alto potencial”.

Ademais, um fator importante neste processo é o método utilizado para admitir novos colaboradores, visto que o estágio nem sempre resulta em boas contratações, na opinião de muitos funcionários. Portanto, sugere-se realizar um procedimento mais rigoroso, com maior tempo de duração e acompanhamento de demais pessoas – não só da direção –, visto que será mais proveitoso, pois serão contratados profissionais mais capacitados e, consequentemente, tende a reduzir a rotatividade. Cabe ainda ressaltar que, ao minimizar a rotatividade, as despesas com pessoal também sofrerão queda e, em contrapartida, o engajamento e os resultados da equipe melhorarão.

Outra sugestão pertinente a este critério, diz respeito à criação de um plano de cargos e salários, visto que a maioria dos funcionários se mostrou insatisfeita com o salário recebido. Nesse sentido, Mezomo (1994, p. 80) cita que, “a boa relação da empresa com seus clientes é fundamental, mas ela não existirá se a própria empresa não se relacionar bem com os funcionários, que são os clientes dela!”

Portanto, tal plano considera uma política de remuneração através das atribuições de cada cargo e busca ser justo e igualitário em relação a esta escala. Além disso, a partir do momento que a organização utiliza este método, os funcionários tendem a elevar sua produtividade e dedicação ao trabalho.

Processos:

Pertinente a este critério, propõe-se a criação de manuais de normas e procedimentos para serem utilizados como guia, a fim de padronizar os processos e trazer maior formalidade para a organização. Nesse sentido, Maximiano (2007, p. 5) aponta que, “processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços”,

transformando assim, os seus recursos em resultados. Portanto, tais manuais devem ser divulgados a todos os funcionários e ser constantemente atualizados.

No que diz respeito à comunicação, tanto a interna quanto a externa se mostrou deficiente. Neste contexto Mariotti (1999) cita que, a comunicação, o fluxo de informações e a linguagem são um dos maiores problemas que as organizações enfrentam. Portanto, requer-se uma estruturação adequada, com as informações sendo repassadas a toda a equipe através da direção e dos coordenadores dos departamentos, observado a clareza, a objetividade e o momento correto. Tal estruturação também deve ocorrer no contato com o cliente, através das reuniões e comunicados, para que a relação seja cada vez mais agradável e ocasione bons resultados.

Resultados:

Para este critério sugere-se o acompanhamento dos indicadores de desempenho a fim de melhor compreender os resultados da organização; visto que, a qualidade de qualquer organização é medida pelos seus resultados (MEZOMO, 1994).

Portanto, questões como, retrabalho de processos, resultados financeiros, satisfação dos funcionários, dos clientes e da sociedade, podem ser mensuradas com objetivo de verificar a “saúde” da empresa. Os resultados devem ser constantemente analisados e repassados para a equipe – incluindo a pedagógica – para que possam elaborar estratégias que contribuam com o alcance dos objetivos, alavancando a produtividade e competitividade organizacional. Nesse contexto, Berti (2001), alega a importância de identificar quais os resultados que estão sendo satisfatórios e quais precisam de medidas de correção.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERTI, Anélio. **Diagnóstico Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Editora Ícone, 2001.
- BRASIL. INEP. **Indicadores Educacionais**. 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais>>. Acesso em: 30 abr. 2016
- BRASIL. INEP. **Pisa**. 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/pisa-programa-internacional-de-avaliacao-de-alunos>>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria de Assuntos Internacionais. **OCDE**. 2016. Disponível em: <<http://www.sain.fazenda.gov.br/assuntos/politicas-institucionais-economico-financeiras-e-cooperacao-internacional/ocde>>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2006.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MELLO, Alvaro Augusto Araújo. **Diagnóstico Organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Edições Loyola, 1981.
- CRAFT, Kaye; TROST, Arty. **Diagnosing Organizations with impact**. NEA/NTL OD Certificate Program. 2004.
- FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: Editora Amgh, 2014.
- FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 20. ed. São Paulo: FNQ, 2013. 128 p.
- GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 251p.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da Qualidade na Escola: Princípios básicos**. São Paulo: Editora J. C. Mezomo, 1994.

MORAES, André Guerra Esteves de; BELLUZZO, Walter. O diferencial de desempenho escolar entre escolas públicas e privadas no Brasil. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p.409-430, ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/neco/v24n2/0103-6351-neco-24-02-00409.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2016.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

PIMENTA, Selma Garrido (Org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 7. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2009.

PINA, Vitor Manuel Dias de Castro et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1974.

PNUD. **Ranking IDHM Municípios 2010**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDHM-Municipios-2010.aspx>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 23. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSENAU, Claudete Romualda. **Ação do gestor escolar: Estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica**. 2002. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SIGMA, Colégio. **Colégio Sigma**. Disponível em: <<http://colegiosigma.com.br/>>. Acesso em: 12 abr. 1994.

SOUSA, Ana Maria Borges de; CARDOSO, Terezinha Maria. **Organização Escolar**. Florianópolis: UFSC/EAD/CED/CFM, 2008.

TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude. **O trabalho docente: Elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. 5 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica:** Projeto político-pedagógico. 5. ed. Campinas: Editora Papirus, 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica:** conceitos. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da entrevista com a Diretora do Colégio

- 1) Como funciona o método de ensino do colégio?
- 2) Quantos anos têm o colégio?
- 3) Quantos funcionários têm o colégio?
- 4) Quantos alunos o colégio têm matriculado no momento?
- 5) Quantas pessoas trabalham na parte administrativa? Eles são formados em administração?
- 6) Como diretora, o que você considera como pontos fortes do colégio?
- 7) E como pontos passíveis de melhoria?
- 8) O colégio já buscou trabalhos de consultoria?

Apêndice B – Roteiro da entrevista com o Grupo 1

Perfil:

- 1) Qual é o seu cargo no colégio?
- 2) Qual é o seu curso de formação profissional?
- 3) Há quanto tempo está no colégio?

Liderança:

- 1) Quais as atividades que você classifica como mais importantes dentre as que você desempenha?
- 2) Como você caracteriza o estilo de gerência e sistema administrativo: autoritário ou participativo?
- 3) Com quem você mantém comunicação direta?
- 4) É de seu costume a participação em cursos/palestras de atualização?
- 5) Em sua opinião, quais são as principais características que um empresário deve ter para ser bem sucedido?

Estratégias e Planos:

- 1) A Administração costuma fazer planejamentos? Se sim, Quais os tipos? Como faz? Com qual frequência? Abrange o curto, médio ou longo prazo? Ou se não faz, porque não?
- 2) A Administração segue os planejamentos?
- 3) É estimulado o desenvolvimento dos Administradores? De que maneira?
- 4) O colégio tem estratégias e metas definidas? Elas são definidas formalmente?
- 5) Tem reuniões periódicas com a equipe?
- 6) Pode-se dizer que o colégio está bem organizado?
- 7) Como o colégio trabalha a sua propaganda? Quais são os instrumentos utilizados?
- 8) A criatividade é incentivada no colégio?
- 9) Qual área você acha que precisa ser melhorada no colégio?
- 10) Existem projetos de novos investimentos?

Clientes:

- 1) Qual é o perfil do cliente de seu mercado alvo?

- 2) Como acontece a comunicação e o relacionamento com o cliente?
- 3) Há um controle de cadastro dos clientes?
- 4) Sabe quantos clientes obteve e quantos perdeu no último ano? Para a perda, quais as razões?

Sociedade:

- 1) De que forma o colégio se relaciona com a comunidade?
- 2) Como os pais são envolvidos nas atividades do colégio?
- 3) O colégio tem algum programa de ação social com seus funcionários ou sociedade?

Informações e Conhecimento:

- 1) A missão, visão e valores são divulgados? Todos os funcionários conhecem?
- 2) O colégio possui organograma? Se sim, é conhecido por todos? Se não, como se apresenta a hierarquia na colégio?
- 3) O colégio tem um sistema de informação definido? Como ele é implantado?
- 4) Como as informações são utilizadas para melhorar o desempenho?
- 5) Como o colégio faz inovações? De onde vêm as ideias?

Pessoas:

- 1) O colégio possui um Departamento de Pessoal especializado?
- 2) A política de pessoal do colégio está expressamente definida?
- 3) Você participa do processo de recrutamento e seleção de novos funcionários? Como acontece?
- 4) Qual o índice de rotatividade dos funcionários? Quais as causas?
- 5) Existem substitutos adequados para todos os cargos-chave?
- 6) Quando um funcionário é desligado do colégio, ele ensina suas atividades a outro funcionário?
- 7) Com que frequência o colégio realiza cursos de treinamento com seus funcionários?
- 8) Os resultados do treinamento são avaliados em comparação com os objetivos previamente estabelecidos e o grau de sucesso alcançado?
- 9) Como você definiria o 'papel do profissional' (características) do colégio?
- 10) Como você caracteriza as relações interpessoais entre os funcionários? Há um clima de confiança mútua e colaboração?

- 11) Até que ponto o colégio propicia a seus membros espaço para a auto-realização e privilegia um vínculo duradouro e estimulante entre os indivíduos e o colégio?
- 12) Existe uma escala definida de remuneração? É compatível com os concorrentes?
- 13) O colégio fornece benefícios/política de incentivos a seus funcionários?
- 14) O colégio costuma realizar pesquisa de opinião entre os empregados?
- 15) Como se apresenta a distribuição de autoridade no colégio? É centralizada no proprietário ou descentralizada nos departamentos?
- 16) As ordens e orientações são sempre dadas pelo superior imediato?
- 17) É realizada avaliação periódica dos funcionários? Qual o método utilizado? Os resultados são comunicados?

Processos:

- 1) Como você descreveria seu dia típico de trabalho?
- 2) Quantas vezes por dia você percorre as instalações do colégio?
- 3) Como você caracteriza o processo decisório do colégio? As decisões são tomadas em conjunto com a equipe?
- 4) O colégio está bem equipado para atender os serviços?
- 5) Os cargos do colégio possuem descrição por escrito?
- 6) O colégio possui manuais? Eles são constantemente atualizados?
- 7) Como acontece a comunicação no colégio? Existe alguma formalidade?
- 8) Existe um método conhecido por todos para apresentar sugestões ou reclamações, discutindo-as?
- 9) Como é feita a determinação dos preços dos serviços? Faz acompanhamento de preços no mercado?
- 10) A contabilidade é interna ou externa?
- 11) Existem normas de controle no almoxarifado?
- 12) Quais as condições físicas do local de trabalho (iluminação, higiene, ruídos, ventilação etc)?

Resultados:

- 1) Quais as principais dificuldades encontradas na condução do seu negócio?
- 2) Se você tivesse que analisar o colégio no que diz respeito a maturidade organizacional, diria que está em crescimento?

- 3) Como o colégio avalia seus resultados? Há uma comparação com a concorrência?
- 4) O colégio utiliza métodos de acompanhamento do fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)?
- 5) Como são analisadas e utilizadas as sugestões, críticas e reivindicações?
- 6) Existem indicadores de gestão? (resultados financeiros, satisfação dos professores, satisfação dos clientes, satisfação da sociedade, retrabalho de processos).
- 7) Quais são a seu ver, os pontos fortes e fracos do colégio?

Apêndice C – Questionário Grupo 2

QUESTIONÁRIO - FUNCIONÁRIOS

Ola! Me chamo Sabrina Fonseca Norbass e estou finalizando minha graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou no Colégio Sigma por 10 anos, e hoje retorno à escola, que tanto contribuiu para meu desenvolvimento, para realizar meu Trabalho de Conclusão de Curso. Portanto, solicito a sua opinião por meio deste questionário anônimo, para que eu possa desenvolver meu estudo. Sua participação é de grande importância! Muito obrigada!

Azimele com um X a alternativa que melhor corresponde à sua opinião.

ÁREA DE ATUAÇÃO:

(3 - 9%) Administrativo/Financeiro (3 - 9%) Coordenação Pedagógica (27 - 82%) Professor/Assistente de sala

TEMPO DE SERVIÇO NO COLÉGIO:

(21 - 64%) menos de 5 anos (9 - 27%) de 5 a 10 anos (2 - 6%) de 11 a 15 anos (0 - 0%) de 16 a 20 anos (1 - 3%) mais de 20 anos

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
LIDERANÇA					
Sou estimulado a expor minhas ideias	13 - 43%	14 - 42%	3 - 9%	0 - 0%	1 - 3%
Tenho autonomia para realizar minhas atividades	12 - 36%	18 - 55%	2 - 6%	0 - 0%	1 - 3%
Participo das decisões da minha área (administrativo ou pedagógico)	10 - 30%	13 - 39%	5 - 15%	1 - 3%	4 - 12%
Tenho fácil acesso para conversar com a direção	22 - 67%	7 - 21%	0 - 0%	0 - 0%	4 - 12%
ESTRATÉGIAS E PLANOS					
Participo de todas as reuniões que sou convocado	13 - 39%	14 - 42%	3 - 9%	1 - 3%	2 - 6%
Participo da execução do planejamento administrativo	2 - 6%	8 - 24%	7 - 21%	11 - 33%	5 - 15%
Participo da execução do planejamento político-pedagógico	6 - 18%	7 - 21%	4 - 12%	12 - 36%	4 - 12%
Tenho acesso ao planejamento administrativo e político-pedagógico	11 - 33%	4 - 12%	7 - 21%	2 - 6%	9 - 27%
A propaganda condiz com a identidade do colégio	14 - 42%	15 - 43%	1 - 3%	1 - 3%	2 - 6%
CLIENTES					
Posso contato direto com os pais dos alunos	21 - 64%	11 - 33%	0 - 0%	1 - 3%	0 - 0%
O colégio possui bom relacionamento com os pais	27 - 82%	3 - 15%	0 - 0%	0 - 0%	1 - 3%
Os pais estão sempre envolvidos nas atividades do colégio	20 - 61%	12 - 36%	0 - 0%	0 - 0%	1 - 3%
SOCIEDADE					
O colégio realiza ações sociais	28 - 83%	4 - 12%	1 - 3%	0 - 0%	0 - 0%
O colégio é bem reconhecido pela sociedade	28 - 83%	3 - 15%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
O colégio desenvolve ações junto a comunidade	22 - 67%	9 - 27%	2 - 6%	0 - 0%	0 - 0%
O colégio desenvolve ações junto ao meio ambiente	20 - 61%	9 - 27%	3 - 9%	0 - 0%	1 - 3%
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO					
Tenho conhecimento da missão, visão e valores do colégio	23 - 70%	7 - 21%	3 - 9%	0 - 0%	0 - 0%
Sou estimulado a participar de eventos que agregam ao meu conhecimento	22 - 67%	11 - 33%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
Procuro estar sempre atualizado e em constante estado	20 - 61%	9 - 27%	3 - 9%	0 - 0%	1 - 3%
Existe troca de conhecimento e experiência entre os funcionários	20 - 61%	9 - 27%	2 - 6%	1 - 3%	1 - 3%
Tenho acesso as informações que necessito	21 - 64%	12 - 36%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
PESSOAS					
Sou constantemente avaliado pelos meus superiores	17 - 52%	11 - 33%	1 - 3%	0 - 0%	4 - 12%
Sou reconhecido pelo trabalho que desenvolvo	11 - 33%	15 - 43%	2 - 6%	1 - 3%	4 - 12%
O colégio se preocupa com a qualidade de vida do funcionário	6 - 18%	15 - 43%	9 - 27%	1 - 3%	2 - 6%
Tenho um bom relacionamento com a equipe	27 - 82%	6 - 18%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
A equipe administrativo/financeira está capacitada para desempenhar suas atividades	20 - 61%	11 - 33%	1 - 3%	0 - 0%	1 - 3%
A equipe pedagógica está capacitada para desempenhar suas atividades	20 - 61%	10 - 30%	2 - 6%	0 - 0%	1 - 3%
Os treinamentos e cursos que realizo trazem bons resultados e amadurecimento	23 - 70%	7 - 21%	1 - 3%	0 - 0%	2 - 6%
Meu salário é compatível com o mercado	3 - 15%	9 - 27%	9 - 27%	7 - 21%	3 - 9%
O processo de admissão de novos funcionários, por meio de estágio, resulta em boas contratações	6 - 18%	16 - 48%	8 - 24%	1 - 3%	2 - 6%

(continua)

(continuação)

	Concordo totalmente / Sempre	Concordo parcialmente / Quase sempre	Discordo parcialmente / Raramente	Discordo totalmente / Nunca	Não tenho opinião sobre o perguntado
PROCESSOS					
Tenho liberdade para me comunicar com todos	27 - 82%	6 - 18%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
A comunicação entre os funcionários está bem estruturada	10 - 30%	20 - 61%	2 - 6%	1 - 3%	0 - 0%
Apresento minhas ideias e sugestões para melhorar o desempenho das atividades	14 - 42%	14 - 42%	4 - 12%	0 - 0%	1 - 3%
Sou constantemente informado sobre as decisões tomadas pelo meu superior	7 - 21%	21 - 64%	4 - 12%	0 - 0%	1 - 3%
Ha necessidade de um manual com regras e normas do colégio	14 - 42%	10 - 30%	7 - 21%	1 - 3%	1 - 3%
As funções administrativas do colégio estão bem estruturadas e organizadas	10 - 30%	20 - 61%	1 - 3%	1 - 3%	1 - 3%
Tenho materiais e equipamentos suficientes para desenvolver minhas atividades	16 - 48%	12 - 36%	3 - 9%	1 - 3%	1 - 3%
Trabalho em boas condições físicas do ambiente (luz, ventilação, higiene)	27 - 82%	6 - 18%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
RESULTADOS					
O serviço prestado pelo colégio é de boa qualidade	30 - 91%	3 - 9%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
Me sinto motivado para trabalhar no colégio	23 - 70%	9 - 27%	0 - 0%	0 - 0%	1 - 3%
Estou satisfeito com o trabalho que realizo	24 - 73%	9 - 27%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
Recebo feedback sobre o meu desempenho profissional	13 - 39%	12 - 36%	3 - 9%	3 - 9%	2 - 6%
O colégio costuma avaliar seu desempenho junto aos pais e professores	7 - 21%	15 - 45%	5 - 15%	3 - 9%	3 - 9%
Os resultados financeiros e administrativos são mensurados com frequência	3 - 9%	8 - 24%	12 - 36%	5 - 15%	5 - 15%

Em sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos do Colégio?

Muito obrigada pela sua participação!

Apêndice D – Questionário Grupo 3

QUESTIONÁRIO - PAIS

Ola! Me chamo Sabrina Fonseca Nabass e estou finalizando minha graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estudei no Colégio Sigma por 10 anos, e hoje retorno à escola, que tanto contribuiu para meu desenvolvimento, para realizar meu Trabalho de Conclusão de Curso. Portanto, solicito a sua opinião por meio deste questionário anônimo, para que eu possa desenvolver meu estudo. Sua participação é de grande importância! Muito obrigada!

Assinale com um X a alternativa que melhor corresponde à sua opinião.

1) Quantos filhos/dependentes seus estudam no colégio?

(169 - 68%) 1 filho (73 - 30%) 2 filhos (5 - 2%) 3 filhos (0 - 0%) 4 filhos ou mais

2) Há quanto tempo seu filho/dependente estuda no colégio?

(Se houver mais de um, informe o tempo de estudo do mais velho)

(44 - 18%) menos de 1 ano (83 - 34%) 1 a 3 anos (62 - 25%) 4 a 6 anos (58 - 23%) mais de 6 anos

3) Avalie os critérios abaixo de acordo com a sua satisfação:

	EXCELENTE	BOM	RUIM	PESSIMO	NÃO TENHO OPINIÃO
DIREÇÃO	91 - 37%	146 - 59%	6 - 2%	0 - 0%	4 - 2%
COORDENAÇÃO	99 - 40%	141 - 57%	1 - 0%	1 - 0%	5 - 2%
PROFESSORES	154 - 62%	89 - 36%	0 - 0%	0 - 0%	4 - 2%
COMUNICAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA	98 - 40%	138 - 56%	9 - 4%	1 - 0%	1 - 0%
METODOLOGIA DE ENSINO	195 - 79%	52 - 21%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%
INFRAESTRUTURA	99 - 40%	142 - 57%	6 - 2%	0 - 0%	0 - 0%
LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO	152 - 62%	87 - 35%	4 - 2%	0 - 0%	4 - 2%
AULAS EXTRACURRICULARES	55 - 22%	122 - 49%	19 - 8%	3 - 1%	48 - 19%
EVENTOS E PROJETOS SOCIAIS	94 - 38%	145 - 59%	4 - 2%	1 - 0%	3 - 1%
CANTINA	87 - 35%	120 - 49%	9 - 4%	1 - 0%	30 - 12%
VALOR DA MENSALIDADE	11 - 4%	150 - 61%	67 - 27%	3 - 1%	16 - 6%

4) Qual o principal motivo da escolha pelo Colégio Sigma?

(8 - 2%) escolha do aluno (26 - 8%) indicação (42 - 13%) localização (1 - 0%) preço
(27 - 8%) equipe profissional (201 - 62%) metodologia de ensino (20 - 6%) infraestrutura

5) Você tem conhecimento da missão, visão e valores do colégio?

(175 - 71%) Sim (18 - 7%) Não (54 - 22%) Mais ou menos

6) Você participa ativamente da vida escolar do seu filho/dependente?

(216 - 87%) Sim (2 - 1%) Não (29 - 12%) Às vezes

7) Você é informado sobre o desenvolvimento e dificuldades do seu filho/dependente?

(217 - 88%) Sim (2 - 1%) Não (28 - 11%) Às vezes

8) Você é bem atendido quando entra em contato com o colégio?

(237 - 96%) Sim (0 - 0%) Não (10 - 4%) Às vezes

9) Na sua percepção, quais são os pontos fortes e pontos fracos do Colégio?

Muito obrigada pela sua participação!

Caso de Ensino: Diagnóstico Organizacional em um Colégio

Resumo

O presente caso de ensino tem objetivo de instigar o aluno a compreender a organização de maneira sistêmica ao analisar diferentes critérios que interferem diretamente no sucesso organizacional; além de permitir a observação de que a visão dos sujeitos da organização nem sempre convergem.

Neste caso, o crescimento contínuo apresentado pelo Colégio em questão, faz com que diversas mudanças ocorram no ambiente. Contudo, as opiniões dos sujeitos pesquisados não apresentam convergência em determinados fatores e precisam ser analisadas para que a organização alcance a excelência de sua gestão.

Este caso foi elaborado com base em um Diagnóstico Organizacional realizado para o Trabalho de Conclusão de Curso – obtenção do grau de Bacharel em Administração. As informações foram coletadas através de entrevistas e questionários com a direção, coordenação administrativa/financeira, coordenação pedagógica, professores, auxiliares de sala e clientes do Colégio Sigma.

Ademais, tal caso de ensino pode ser utilizado nas disciplinas de Administração Geral, Estratégica e Processo Decisório, visto que abrange diversos critérios de análise, permitindo compreender a organização como um todo.

1 Contexto organizacional

Dona Lúcia (nome fictício), formada em Pedagogia com cursos de Gestão Educacional e Ambiental, é diretora de um colégio na cidade de Lages/SC. Fundado em 1973, começou trabalhando somente com a Educação Infantil e tempo depois incluiu o Ensino Fundamental

na sua cartela de serviços. Hoje, há 43 anos no mercado, o colégio conta com aproximadamente 400 alunos matriculados. Assim sendo, seu crescimento demanda constantes mudanças, tanto na infraestrutura, mas, principalmente, na gestão da organização. Para isso, dona Lúcia tem auxílio das Coordenações Administrativa e Pedagógica para fortalecer o serviço prestado pelo colégio. Porém, a diretora vem observando divergências nas opiniões da sua equipe. Portanto, para ajudá-la, faz-se necessário a identificação dos problemas e a proposição de alternativas para conduzir a organização à excelência de sua gestão.

O Colégio trabalha com o método Montessori de educação, o qual é fundamentado no seguinte tripé: ambiente cientificamente preparado, materiais de simulação e professores qualificados; e tem como princípio desenvolver e exercitar a autonomia nas crianças através de materiais disponíveis no ambiente. Para isso, o ambiente é organizado com os materiais de estimulação, sendo que a criança tem liberdade para transitar no espaço e escolher com o que ela deseja trabalhar.

Sobre a sua história, foi fundado no ano de 1973 como “Escolinha da Mônica” e somente 16 anos depois, em 1989 é que passou a se chamar “Colégio Sigma”. Este nome foi escolhido com base na letra “Sigma” (Σ) do alfabeto grego, a qual significa “somatório”, ou seja, transpor para a filosofia todos os aspectos que contribuem para a formação de um ser humano integral.

Por detrás das atividades educacionais, a diretora tem o auxílio de um sistema de coordenação e administração, sendo que o quadro de funcionários conta com 65 profissionais, distribuídos em coordenação administrativo/financeira, coordenação pedagógica, professores, auxiliares de sala, almoxarifado, limpeza, cantina e manutenção. O setor administrativo e financeiro conta com quatro pessoas, sendo que uma delas tem graduação em Administração,

e outra tem MBA em Administração Empresarial. Para auxiliar estas áreas, o colégio já contou com três serviços de consultoria, sendo que a última foi realizada pelo Sebrae no ano de 2016.

Diante da sua história, cada vez mais o colégio vem ganhando respeito e visibilidade na comunidade, servindo inclusive de exemplo para outras escolas que querem trabalhar com o método Montessori de ensino. Assim sendo, a diretora declara que o método e a qualidade de ensino são os principais pontos fortes do colégio, já que busca uma formação profissional rigorosa, através de professores qualificados e materiais diferenciados.

Outro ponto elencado como bastante importante pela direção é o contato direto que o colégio tem com as famílias, sendo considerado como a extensão da casa dos alunos. Assim sendo, a coordenação e os professores são instruídos a cada vez mais fortalecer este laço. Tal fato traz à observação da diretora de que o Colégio Sigma é muito além de uma escola convencional.

Ademais, como cargos-chave da organização têm-se o Coordenador Administrativo/Financeiro e a Coordenadora Pedagógica. O Coordenador Administrativo-financeiro, formado em Zootecnia e com MBA em Gestão Empresarial, é filho da diretora e trabalha há 14 anos na instituição. Já, a Coordenadora Pedagógica é Psicopedagoga e está há três anos no colégio. Em relação aos clientes, estes são considerados os pais dos alunos, os quais possuem alto nível de exigência, são bastante participativos e a comunicação entre eles e a organização é direta e informal.

2 Critérios de análise e visão dos sujeitos

Para melhor compreender a organização será apresentada uma análise com base nos critérios do Modelo Excelência em Gestão (MEG), bem como a visão dos diferentes grupos pesquisados.

Quadro 1 – Denominação dos sujeitos pesquisados

Grupo 1	Direção Coordenador Administrativo Coordenadora Pedagógica
Grupo 2	Administrativo/Financeiro Pedagógico Professores Auxiliares de sala
Grupo 3	Clientes (pais dos alunos)

Fonte: elaborado pela autora

Os critérios analisados são: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados. Tais Critérios interagem entre si e contemplam todas as áreas com as quais a organização se relaciona, representando, assim, uma estrutura única e integrada para gerir o desempenho da organização de forma sistêmica e adaptável ao meio ambiente.

2.1 Liderança

No que diz respeito ao estilo de gerência e distribuição de autoridade, na visão da direção e do administrativo, o estilo de gerência é totalmente participativo; e para a coordenação pedagógica, as áreas administrativas são “autoritárias, caminhando para participativo”. Sobre a distribuição de autoridade, a diretora acredita que a hierarquia está bem dividida entre os departamentos; e o administrativo afirma que a autoridade ainda está bastante centralizada. “Somente em determinados momentos temos autonomia”, cita a coordenadora pedagógica.

Referente ao processo de tomada de decisão, o mesmo “acontece junto à equipe, porém, entre a diretora, o administrativo e financeiro”, afirma o coordenador administrativo. A diretora diz ter o aporte de toda a equipe, “não tenho poder absoluto”. A coordenadora pedagógica considera o processo centralizado.

Em relação ao grupo 2, 87% dos respondentes se sentem estimulados a expor suas ideias para a equipe; 91% têm autonomia para executar seu serviço; 88% têm facilidade para conversar com a direção; e 30% discorda ou não têm opinião quando questionado sobre a sua ativa participação na tomada de decisão.

O grupo 3 avaliou o grau de satisfação com o serviço prestado pela direção e coordenação:

- Satisfação com a direção: 37% excelente; 59% bom; 2% ruim; 2% não têm opinião.
- Satisfação com a coordenação: 40% excelente; 57% bom; 3% não têm opinião.

2.2 Estratégias e planos

No que diz respeito à formulação de planejamento, metas e estratégias, a diretora afirma haver somente para curto e médio prazo e que “é preciso ter flexibilidade”. Segundo ela, no início de cada ano é realizado um planejamento geral (administrativo e pedagógico), além do planejamento quinzenal, que acontece por meio de reuniões, somente com o pedagógico.

Na opinião do administrativo, “não há planejamento; as decisões acontecem com base na intuição [...] Temos uma linha de raciocínio técnico, mas não temos formalmente descrito”. Além disso, o coordenador cita: “precisava ter conversas mais frequentes com a direção, pela via certa, pois conversamos muito em casa”. A coordenadora pedagógica acrescenta: “precisamos de reuniões periódicas de gestão”.

Em relação ao grupo 2, as respostas dizem respeito a: 39% dos funcionários dizem estar presentes em todas as reuniões; 30% dos funcionários diz participar total ou parcialmente da execução do planejamento administrativo, e 39% do político-pedagógico; além disso, 33% dizem ter total acesso a tais planejamentos.

2.3 Clientes

A relação com os clientes, por se tratar de um colégio, acontece por material impresso e, quando necessário, de forma mais direta através de telefonemas ou reuniões. A diretora cita que “a escola tem uma comunicação muito estreita com pais e comunidade. Há uma preocupação muito grande com o posicionamento dos mesmos”. O coordenador administrativo complementa: “há uma forte relação de escola-família”.

Em relação à perda de clientes, o coordenador administrativo diz que o colégio busca investigar o motivo do ocorrido, sendo que “as causas não chegam a ser por descontentamento. Normalmente é por mudança de cidade ou ‘panelinha de mães’ - um aluno que sai, leva vários junto”.

Em relação ao grupo 2, 97% dos respondentes afirmam que os clientes estão sempre envolvidos nas atividades da organização, além de possuir contato direto e um bom relacionamento com os mesmos.

Na opinião do grupo 3, 87% dos pais dizem participar ativamente da vida escolar do seu filho; e 96% deles se sentem bem atendidos quando entram em contato com a organização.

2.4 Sociedade

Na opinião do grupo 1, o colégio tem um bom relacionamento com a sociedade, pois desempenha vários projetos sociais – “Projeto Big Brother, campanha do agasalho,

reciclagem de lixo, páscoa na igreja, trabalho com comunidades carentes...”. Além disso, citam a forte participação da família nestas atividades, sendo “muito bem visto pelos projetos sociais que realiza”.

Em relação ao grupo 2, 97% dos respondentes acreditam que a organização realiza ações sociais; 94% afirmam que os projetos são desenvolvidos junto à comunidade, e 88% são relacionadas ao meio ambiente; e 85% dos respondentes concordam que o colégio é bem reconhecido pela sociedade.

Ao grupo 3 foi questionado sobre a satisfação dos mesmos em relação aos eventos e projetos sociais que o colégio desenvolve, dos quais 38% dizem ser excelentes; 59% bom; 2% ruim; e 1% não apresentou opinião.

2.5 Informações e conhecimento

Quanto à identidade do colégio, de acordo com a diretora, a missão, visão e valores “têm visibilidade e todos os funcionários conhecem”. O coordenador administrativo diz que tais informações “têm na agenda; e eu deveria saber ao de cor, mas não sei. Deveria ser mais divulgado em quadros, mas não é trabalhado aqui dentro essa identidade e os princípios da escola”. Ademais, a coordenadora pedagógica relata: “tinham profissionais que nunca tinham acessado nem o site da escola”.

Em relação aos demais grupos, no grupo 2 observou-se que 91% dos funcionários dizem conhecer total ou parcialmente a missão, visão e valores da organização; e 9% afirmam não ter ciência. Já o grupo 3, 71% dizem conhecer, 22% conhecem mais ou menos e 7% não sabem.

2.6 Pessoas

Se tratando do Departamento de Pessoal, a direção afirma que a organização possui um departamento especializado. A coordenadora pedagógica afirma que tal departamento é “somente uma pessoa e que está atrelada a outras funções”. Ao questionar o coordenador administrativo, ele afirma: “o departamento sou eu”.

Em relação à política de pessoal, para direção e o administrativo “a política está bem definida, pois o que é para um é para todos”; e a coordenadora pedagógica atesta que “precisaria estar mais clara; por exemplo, não tem plano de cargos e salários”.

No que diz respeito à remuneração e benefícios, o coordenador administrativo afirma que “existe escala de remuneração e é maior que a concorrência”, sendo baseada nos cursos e especializações, bem como por tempo de serviço do funcionário. Na visão da coordenadora pedagógica, tal escala não está bem definida.

Referente ao recrutamento e seleção de funcionários, a direção afirma que “em qualquer área da escola, primeiro realiza um estágio para depois ser contratado ou não”, sendo que o coordenador administrativo somente participa deste processo quando a contratação é para o setor administrativo; e a coordenadora pedagógica não participa ativamente.

Em relação ao desligamento de pessoal, este normalmente acontece por demissão via direção. Na visão do coordenador administrativo, “o índice de rotatividade é baixíssimo, e geralmente a causa é por melhor proposta salarial” quando o funcionário requer sua saída. A coordenadora pedagógica considera alto o índice de rotatividade.

Ademais, a direção sempre incentiva seus funcionários para que se mantenham atualizados. “No início do ano sempre participamos de cursos, e, durante o ano os professores participam de diferentes eventos - palestras, visitas à exposições...”. Ademais, questionados

sobre a avaliação formal dos resultados dos cursos e desempenho dos funcionários, o coordenador administrativo cita: “Não é formalizado, mas é percebido. Se encontramos falhas chama-se a atenção”.

Referindo-se às relações interpessoais, de acordo com a coordenação pedagógica, “há um clima de fofoca, que foge do contexto profissional. São relações de amizade e não profissional”. O administrativo afirma que “está dividido por coordenação, onde tem as afinidades. Porém as duas coordenações precisam ser uma só”.

Em relação ao grupo 2, 85% dos funcionários acreditam ser avaliados pelos seus superiores; 78% se sentem total ou parcialmente reconhecidos; 15% acreditam que o salário pago a eles é totalmente compatível com o mercado; 18% alegam que o colégio está sempre preocupado com a qualidade de vida do funcionário; 82% dos respondentes afirmam sempre ter um bom relacionamento com a equipe; e 66% concordam que o processo de admissão de novos funcionários resulta em boas contratações.

2.7 Processos

Com relação à existência de manuais de normas e procedimentos, a diretora declara: “O colégio não possui manuais; os funcionários aprendem com a experiência, mas temos a agenda e o Planejamento Político-Pedagógico como referenciais”. Ademais, de acordo com ambas as coordenações, está em projeto a criação de manuais, “pois tudo acontece na conversa informal”.

No que diz respeito à descrição de cargos da organização, a direção afirma que tais informações constam no Planejamento Político-Pedagógico, porém “precisa ser melhor definido”, declara o coordenador administrativo; a coordenadora pedagógica diz não ter conhecimento sobre tais descrições.

No quesito comunicação, os entrevistados afirmam que a mesma se dá verbalmente, além de ser direta e informal, “porém em determinados casos tem formulários por escrito”, afirma a direção. Da mesma maneira, para apresentar sugestões/reclamações, a comunicação se dá ‘boca-a-boca’.

Em relação ao grupo 2, 82% dos funcionários afirmam sempre ter liberdade para se comunicar com todos da organização; 30% concordam que a comunicação está totalmente estruturada; 84% afirmam expor sua opinião a fim de melhorar o desempenho da organização;

21% dizem que sempre são informados sobre as decisões tomadas pelos seus superiores; e 42% acreditam ser totalmente necessário a organização ter um manual de regras e normas.

Pertinente ao grupo 3, foi avaliada a satisfação referente a comunicação escola-família, na qual 40% diz ser excelente; 56% bom; e 4% ruim.

2.8 Resultados

No que diz respeito à avaliação dos resultados, de acordo com o coordenador administrativo, “tudo é intuitivo, somente o número de alunos (matrículas e saídas) é avaliado para ver se estamos bem ou mal”. A coordenadora pedagógica aponta que “essas informações não são repassadas para a coordenação”. Ademais, o “contato direto através das opiniões dos clientes – alunos, professores e pais” também são levados em consideração pela diretora do colégio. Referente aos indicadores de gestão, a direção afirma “existem indicadores e o acompanhamento é constante”. O coordenador administrativo alega: “é tudo na base da intuição”.

Em relação ao grupo 2, 21% dos respondentes afirmam que a organização sempre avalia seu desempenho perante seus clientes; e 9% acreditam que resultados financeiros e administrativos são mensurados com frequência.

3 Identificação dos problemas e propostas de ações

Após a análise da visão dos grupos pesquisados em relação aos critérios do Modelo de Excelência em Gestão, apresente soluções para minimizar a divergência de opiniões a fim de conduzir a organização à excelência em gestão.

4 Notas de ensino

Objetivos educacionais

O presente caso de ensino tem objetivo de instigar o aluno a compreender a organização de maneira sistêmica ao analisar diferentes critérios que interferem diretamente no sucesso organizacional. Permite, também, observar que a visão dos sujeitos da organização nem sempre convergem, sendo que, questões que aparentam estar bem posicionadas no ambiente, por vezes se mostram deficientes. Portanto, devem ser discutidas possíveis ações de melhoria para realinhar as divergências encontradas e tornar a gestão mais eficiente.

Utilização recomendada

Este caso de ensino pode ser utilizado nas disciplinas de Administração Geral, Estratégica e Processo Decisório, visto que abrange diversos critérios de análise, permitindo compreender a organização como um todo.

Sugestão de dinâmica

- Etapa 1 – Leitura e compreensão do caso (15 minutos): Neste momento os alunos devem fazer uma leitura aprofundada do caso de ensino e identificar as divergências de opinião expostas em cada critério.

- Etapa 2 – Proposição de ações (20 minutos): Em grupos de três alunos, devem elencar propostas de ações a fim de reestruturar os problemas encontrados e fazer com que as diferentes visões passem a convergir para um mesmo final, em busca da excelência em gestão. Tais propostas devem apresentar os resultados por elas esperados.

- Etapa 3 – Discussão das propostas (30 minutos): O professor deve intermediar a discussão dos grupos para que apresentem e discutam suas propostas de ações com o restante da sala. Além disso, o professor pode fazer uma relação com o caso real, ao expor à turma quais foram as propostas sugeridas pela autora do trabalho.

- Etapa 4 – Apresentação do arcabouço teórico (25 minutos): Neste momento o professor deve apresentar o funcionamento do Modelo de Excelência em Gestão e seus critérios estudados. Pode, também, relacionar a importância de tais conceitos com os trabalhos de outros autores da área para melhor compreensão dos alunos.

Questões para discussão

1. Na sua opinião, quais as vantagens para uma organização ao realizar um diagnóstico?
2. Neste caso, qual critério você elenca necessitar de maior atenção por parte das lideranças? Por quê?
3. Tem algum critério que você julgue estar de acordo com os resultados esperados?
4. Na sua visão, qual o principal motivo para que ocorram divergências de opinião entre os sujeitos pesquisados?

Arcabouço teórico

A seguir serão apresentados os oito Critérios trazidos pelo Modelo de Excelência em Gestão, conceituados pela própria Fundação Nacional da Qualidade, e demais autores da área, os quais têm objetivo de analisar o ambiente interno a fim de conduzir à excelência em gestão.

- Liderança: “É uma função, papel ou tarefa que qualquer pessoa desempenha, quando é responsável por um grupo.” (MAXIMIANO, 2007, p. 254). No MEG, tal critério aborda “processos gerenciais relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, levantamento de interesses das partes interessadas, exercício da liderança e análise do desempenho da organização” (FNQ, 2013, p. 35). Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 302), citam que o gestor “demonstra liderança quando garante a cooperação dos outros na realização de um objetivo”.

- Estratégias e Planos: “Aborda os processos gerenciais relativos à formulação e à implementação das estratégias” através da análise do ambiente e do estabelecimento de metas e planos de ação (FNQ, 2013, p. 45). Nesse sentido, Prahalad e Hamel (2005, p. 4) afirmam que é preciso que a empresa desenvolva estratégias para explorar as oportunidades existentes no mercado.

- Clientes: para Lacombe e Heilborn (2008, p. 527), “o aumento da competição trouxe para o primeiro plano a importância e a prioridade que têm que ser dadas ao cliente. As atividades que adicionam valor para o consumidor ficam cada vez mais importantes”. No MEG, tal critério aborda “processos gerenciais relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com clientes” por meio da análise de reconhecimento do produto ou da marca, e da satisfação e fidelidade do cliente (FNQ, 2013, p. 51).

- Sociedade: “Aborda os processos gerenciais relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social” através da legislação vigente, do

desenvolvimento sustentável, e do controle de impacto que seus produtos causam no meio ambiente; além de promover o desenvolvimento social (FNQ, 2013, p. 57). Nesse sentido, Maximiano (2007, p. 378) aponta que “as organizações têm responsabilidades sociais - elas têm a obrigação de agir no melhor interesse da sociedade”.

- Informações e Conhecimento: de acordo com Mariotti (1999, p. 133), a comunicação, o fluxo de informações e a linguagem são um dos maiores problemas que as organizações enfrentam. No MEG, este critério aborda “processos gerenciais relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional” por meio do controle e integração dos sistemas de informação da organização, juntamente com os *stakeholders* interessados (FNQ, 2013, p. 63). Portanto, percebe-se a importância do conhecimento, tendo-o como um dos principais recursos de uma organização, visto que ele não é algo fácil de ser conseguido, ao contrário da matéria-prima e mão-de-obra. (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

- Pessoas: segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 270), “as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir” e para isso investem em treinamento e capacitação para qualificar seus recursos humanos, ou seja, sua força de trabalho. Além disso, é preciso que a equipe ‘vista a camisa’ para melhor produzir resultados. No MEG, este critério aborda “processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida” (FNQ, 2013, p. 69). Ademais, Mezomo (1994, p. 80) cita que, “a boa relação da empresa com seus clientes é fundamental, mas ela não existirá se a própria empresa não se relacionar bem com os funcionários, que são os clientes dela!”

- Processos: Maximiano (2007, p. 5) aponta que, “processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços”, transformando assim, os seus

recursos em resultados. No MEG, este critério aborda “processos gerenciais relativos aos processos da cadeia de valor, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros”. O objetivo é melhorar os produtos e processos, tendo em vista o conhecimento da concorrência e as novas tecnologias; além da observação dos impactos na sustentabilidade econômico-financeira (FNQ, 2013, p. 77).

- Resultados: para Mezomo (1994), a qualidade de qualquer organização é medida pelos seus resultados. No MEG, tal critério apresenta, através de indicadores, os resultados estratégicos e operacionais da organização, como seu nível de competitividade e reconhecimento perante seus *stakeholders* – grupos de interesse – e a cadeia de valor (FNQ, 2013, p. 85). Com isso, Berti (2001) alega a importância de identificar quais os resultados que estão sendo satisfatórios e quais precisam de medidas de correção.

Possíveis soluções

No que diz respeito aos critérios Clientes e Sociedade, observou-se, através da análise de dados, que o desempenho dos mesmos estão de acordo com o esperado para uma organização rumo a excelência, não sendo necessário elencar ações de melhoria para tais.

As soluções para os demais critérios seguem a seguir:

- Liderança: Por mais que a direção acredite exercer uma gestão participativa, os demais grupos não percebem da mesma forma. Portanto, propõe-se abrir mais espaço para a participação dos funcionários, e principalmente à coordenação pedagógica, pois foi visto que a maioria das decisões é tomada somente entre a direção e a coordenação administrativa. Tal abertura fará com que a equipe se sinta parte integrante da organização ao proporcionar maior troca de informações e conhecimento entre os mesmos, além de permitir maior autonomia aos professores também fora da sala de aula.

Ademais, como função de liderança, julga-se necessário que a direção demonstre um reconhecimento constante pelo trabalho desenvolvido por seus funcionários, visto que tal ação promoverá maior motivação e interesse à equipe para alcançar os objetivos da organização e desempenhar suas atividades.

- Estratégias e planos: Observou-se um tópico questionável em relação à formulação de planejamentos da organização. Portanto, requer-se a formalização de um planejamento estratégico a fim de estipular objetivos e estratégias, além de proporcionar maior controle sobre as ações e decisões a serem tomadas.

Ressalta-se que o planejamento deve ser apresentado a toda a equipe para que seus membros possam compreender o que se espera ao final de determinado período, e com isso contribuir com o objetivo traçado. Tais planejamentos deverão servir também como guia para as reuniões de gestão, as quais devem acontecer com periodicidade e com presença de pessoas-chaves da organização, para que avaliem os resultados obtidos através da execução destes.

- Informações e conhecimento: A este critério propõe-se realizar um trabalho referente à visibilidade da identidade organizacional, ou seja, transmitir sua identidade para os clientes internos e externos. Dessa forma, a missão, a visão e os valores do colégio devem ser mais difundidos no ambiente para que o funcionário compreenda e se identifique com a cultura da organização, além de promover o aumento de confiança do cliente.

Portanto, visto a importância em apresentar a razão da existência da organização e qual o seu comportamento esperado, tal identidade também auxilia na execução dos planejamentos e promove maior comprometimento com a filosofia da organização. Ademais, sugere-se que tais informações estejam visíveis, do mesmo modo, no ambiente físico do colégio.

- Pessoas: Tendo em vista que a alta rotatividade foi citada como um ponto fraco, propõe-se um acompanhamento contínuo dos funcionários, que deve ser realizado através de avaliações formais e consequente repasse de feedback, criando maior vínculo entre o funcionário e o seu superior.

Ademais, um fator importante neste processo é o método utilizado para admitir novos colaboradores, visto que o estágio nem sempre resulta em boas contratações, na opinião de muitos funcionários. Portanto, sugere-se realizar um procedimento mais rigoroso, com maior tempo de duração e acompanhamento de demais pessoas – não só da direção –, visto que será mais proveitoso, pois serão contratados profissionais mais capacitados e, consequentemente, tende a reduzir a rotatividade. Cabe ainda ressaltar que, ao minimizar a rotatividade, as despesas com pessoal também sofrerão queda e, em contrapartida, o engajamento e os resultados da equipe melhorarão.

Outra sugestão pertinente a este critério, diz respeito à criação de um plano de cargos e salários, visto que a maioria dos funcionários se mostrou insatisfeita com o salário recebido. Tal plano considera uma política de remuneração através das atribuições de cada cargo e busca ser justo e igualitário em relação a esta escala. Além disso, a partir do momento que a organização utiliza este método, os funcionários tendem a elevar sua produtividade e dedicação ao trabalho.

- Processos: Pertinente a este critério, propõe-se a criação de manuais de normas e procedimentos para serem utilizados como guia, a fim de padronizar os processos e trazer maior formalidade para a organização. Tais manuais devem ser divulgados a todos os funcionários e ser constantemente atualizados.

No que diz respeito à comunicação, tanto a interna quanto a externa se mostrou deficiente. Portanto, requer-se uma estruturação adequada, com as informações sendo

repassadas a toda a equipe através da direção e dos coordenadores dos departamentos, observado a clareza, a objetividade e o momento correto. Tal estruturação também deve ocorrer no contato com o cliente, através das reuniões e comunicados, para que a relação seja cada vez mais agradável e ocasione bons resultados.

- Resultados: Para este critério sugere-se o acompanhamento dos indicadores de desempenho a fim de melhor compreender os resultados da organização. Questões como, retrabalho de processos, resultados financeiros, satisfação dos funcionários, dos clientes e da sociedade, podem ser mensuradas com objetivo de verificar a “saúde” da empresa. Os resultados devem ser constantemente analisados e repassados para a equipe – incluindo a pedagógica – para que possam elaborar estratégias que contribuam com o alcance dos objetivos, alavancando a produtividade e competitividade organizacional.

Fonte de dados para elaboração do caso

Este caso foi elaborado com base em um Diagnóstico Organizacional realizado para o Trabalho de Conclusão de Curso – obtenção do grau de Bacharel em Administração. As informações foram coletadas através de entrevistas e questionários com a direção, coordenação administrativa/financeira, coordenação pedagógica, professores, auxiliares de sala e clientes do Colégio Sigma.

Seu objetivo foi compreender a situação atual do Colégio, com base nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão, através da identificação e comparação da visão dos diferentes sujeitos, além de apresentar sugestões de melhoria ao final do trabalho.

Referências

BERTI, Anélio. **Diagnóstico Empresarial:** teoria e prática. São Paulo: Editora Ícone, 2001.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência.** 20. ed. São Paulo: FNQ, 2013. 128 p.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem:** educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da Qualidade na Escola:** Princípios básicos. São Paulo: Editora J. C. Mezomo, 1994.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro:** Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 23. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica:** conceitos. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.